UNIVERSITE PARIS I- PANTHEON SORBONNE

IAE Paris-Sorbonne

École doctorale de Management Panthéon-Sorbonne - ED 559
LAB IAE Paris-Sorbonne - EA 2474

Changement climatique et ONG françaises : une analyse décoloniale de leur outillage gestionnaire

THESE

présentée et soutenue publiquement le **10 juin 2025**

en vue de l'obtention du

DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

par

Vincent PRADIER

JURY

Direction de recherche :	**Monsieur Philippe EYNAUD** Professeur des universités en sciences de gestion, IAE Paris-Sorbonne
Co-encadrement de thèse :	**Madame Emmanuelle GARBE** Maîtresse de conférences en sciences de gestion, IAE Paris-Sorbonne
Rapporteurs :	**Madame Amina BEJI-BECHEUR** Professeure des universités en sciences de gestion, Institut de recherche en gestion – Université Gustave Eiffel
	Monsieur Jérémy MORALES Professeur en sciences de gestion, Université de Bristol
Présidente du jury :	**Nathalie RAULET-CROSET** Professeure des universités en sciences de gestion, IAE Paris-Sorbonne
Suffragant :	**Monsieur François AUDET** Professeur en sciences de gestion, Université du Québec à Montréal (UQAM)

L’université de PARIS I – Panthéon Sorbonne n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

TABLE DES MATIERES

LISTE DES SIGLES 5

REMERCIEMENTS 7

PROPOS LIMINAIRE 10

A. QUI SUIS-JE ? 10
B. POURQUOI UNE THESE EN GESTION, EN CIFRE, AU SEIN DE COORDINATION SUD, SUR LES ONG ? 13
C. UNE POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE DECOLONIALE… MAIS UNE THESE QUI N'EST PAS DECOLONIALE 15

INTRODUCTION GENERALE 17

A. PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE 19
B. APPROCHES DECOLONIALES, TRANSITIONS ET ANCIENS TERRITOIRES COLONISES : DE NOUVELLES PERSPECTIVES POUR APPREHENDER LES OUTILS DE GESTION 21
1. Outils de gestion : de leur neutralité supposée aux perspectives critiques 21
2. La gestion des organisations en Afrique : un champ encore trop peu exploré 23
3. Approches décoloniales et outillages gestionnaires : vers une pluriversalité organisationnelle 25
4. Anthropocène, Organocène ou Plantationocène : quand l'outillage gestionnaire fait face au changement climatique anthropique 29
C. CHANGEMENT CLIMATIQUE ANTHROPIQUE ET ONG FRANÇAISES : L'INTERET D'UNE ANALYSE DECOLONIALE DE LEUR OUTILLAGE GESTIONNAIRE 33
1. Les ONG françaises des organisations à l'outillage gestionnaire particulier et peu documenté 33
2. De la création des ONG à leur institutionnalisation : une relecture décoloniale de leur gestion complémentaire des approches institutionnelles 36
3. Les ONG occidentales et la double injonction décoloniale et environnementale 38
D. PRESENTATION DU PROTOCOLE DE RECHERCHE ET DU PLAN DE THESE 41
1. Protocole et méthodologie de recherche 41
2. Explication du plan de la thèse 43

CHAPITRE 1 – ANTHROPOCENE ET OUTILS DE GESTION 46

A. FAIRE FACE A L'ANTHROPOCENE 48
1. Les principales bases géophysiques et historiques du changement climatique anthropique 48
2. Les principaux concepts et agendas mondiaux de lutte contre le réchauffement du système climatique 51
3. Conclusion 55
B. OUTILS DE GESTION : ETAT DE L'ART ET PERSPECTIVES CRITIQUES 55
1. L'instrumentation de gestion : éléments de définition 55
2. Les différentes approches théoriques des outils de gestion 57
3. « L'outillage gestionnaire » en contrôle de gestion et en management stratégique 62
4. Conclusion 69
C. OUTILS DE GESTION ET TRANSITION ECOLOGIQUE 70
1. De l'Anthropocène à l'Organocène 70
2. Intégrer la question environnementale en sciences de gestion 71
3. Penser la transition écologique par l'orgadiversité 73
4. Conclusion 75
D. CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE 76

CHAPITRE 2 – LES ECOLOGIES DECOLONIALES 78

A. LES APPROCHES DECOLONIALES 79
1. La racines historiques 79
2. La critique de la modernité occidentale et de ses différents attributs 87

3. Les différentes formes de colonialité ... 91
4. La critique du développement et de l'architecture de l'aide internationale ... 101
5. Pour un universalisme créolisé, pluriversel et transmoderne ... 104
6. Conclusion ... 108
B. LES ECOLOGIES DECOLONIALES : ARTICULER HERITAGE COLONIAL ET CRISE ECOLOGIQUE ... 110
1. La double fracture environnementale et coloniale de la modernité ... 110
2. Penser l'humain et le non-humain : l'apport des ontologies relationnelles et des cosmologies non-modernes ... 115
3. Communalité, territorialité et design ontologique relationnel et pluriversel ... 116
4. Conclusion ... 121
C. LES CONTRIBUTIONS RECENTES DES APPROCHES DECOLONIALES AUX SCIENCES DE GESTION ... 122
1. En management interculturel ... 123
2. En responsabilité sociale des entreprises ... 125
3. Conclusion ... 127
D. CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE ... 128

CHAPITRE 3 – QUE REVELE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ANTHROPIQUE DE L'OUTILLAGE GESTIONNAIRE DES ONG FRANÇAISES ? ... 131

A. UNE BREVE HISTOIRE DECOLONIALE DES ONG OCCIDENTALES ... 133
1. Du 19ème siècle aux années 1970 : avènement du monde libéral, multilatéral et tiers-sectorisé comme levier d'émergence des ONG occidentales ... 133
2. Des années 1980 aux années 2000 : managérialisation des ONG et institutionnalisation du langage gestionnaire occidentalo-centré ... 135
3. Depuis 2010 : crise climatique et remise en cause progressive de l'hégémonie occidentale ... 140
4. Conclusion ... 146
B. PROBLEMATIQUE GENERALE ... 148
1. Formulation de la problématique ... 148
2. Formulation des questions de recherche ... 151
C. CONCLUSION TROISIEME CHAPITRE ... 154

CHAPITRE 4 – EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ... 156

A. UNE THESE EN CIFRE AU SEIN DE COORDINATION SUD ... 157
B. UNE POSTURE EPISTEMOLOGIQUE COMPREHENSIVE ET DECOLONIALE ... 159
C. UNE APPROCHE PAR MONOGRAPHIES ... 163
1. Présentation rapide de la phase exploratoire ... 163
2. Les deux types d'ONG sélectionnées : humanitaire et de développement ... 165
3. Les autres acteurs intégrés dans l'analyse ... 169
4. Anonymisation et statut des données ... 171
5. Le Burkina Faso et le Sénégal, deux territoires au cœur de l'analyse ... 173
6. Une analyse par codage multinominal ... 179
7. Conclusion ... 181
D. CONCLUSION QUATRIEME CHAPITRE ... 182

CHAPITRE 5 - ONG ET TRANSITION ECOLOGIQUE : TROIS TYPES D'OUTILLAGE GESTIONNAIRE ... 184

A. LES ONG HUMANITAIRES ET LE MODELE INSTRUMENTAL « ORIENTE CARBONE » ... 187
1. Histoire des ONG et description de la dynamique de prise en compte du changement climatique anthropique ... 187
2. Description et nature de l'outillage gestionnaire mobilisé ... 198
3. Qualification gestionnaire : un modèle instrumental « orienté carbone » ... 223
B. LE GRET, UN MODELE *INCLUSIF* ENTRE *ADAPTATION* ET *ATTENUATION* ... 226
1. Histoire de l'ONG et description de la dynamique de prise en compte du changement climatique anthropique ... 226
2. Description et nature de l'outillage gestionnaire mobilisé ... 232

3. Qualification gestionnaire : un modèle inclusif entre atténuation et adaptation 241
C. LE SCCF ET LA TRANSITION ECOLOGIQUE JUSTE 243
1. Histoire de l'ONG et description de la dynamique de prise en compte du changement climatique anthropique 243
2. Description et nature de l'outillage gestionnaire mobilisé 250
3. Qualification gestionnaire : une approche expérimentale et conceptualisante d'une transition écologique juste 259
D. QUELQUES APPORTS SPECIFIQUES DE L'OUTILLAGE GESTIONNAIRE DE DEUX ONG NON OCCIDENTALES 264
1. Nébéday et son service « papier » 265
2. Sauve ma patrie, ou quand les subalternes déploient des projets d'adaptation 269
E. CONCLUSION DU CINQUIEME CHAPITRE 273

CHAPITRE 6 : LES ECOLOGIES DECOLONIALES EN QUETE DE GESTION : ONG, *COLONIALITES*, ET OUTILLAGES *CREOLISES* ET *PLURIVERSELS* 277

A. LA TRANSITION ECOLOGIQUE DES ONG, UNE PLURALITE DE PRATIQUES REVELATRICE DES *COLONIALITES* DE LEUR OUTILLAGE GESTIONNAIRE 277
1. La matérialisation du réchauffement du système climatique comme accélérateur de la transformation de leurs pratiques 278
2. Des ONG confrontées à une pluralité d'incohérences de gestion dans leurs pratiques de transition écologique 280
3. Le risque de colonialité des outils de gestion de la transition des ONG 287
4. Conclusion 301
B. LA TRANSITION ECOLOGIQUE DES ONG COMME TENSION, OU QUAND LEUR CARACTERE DISSONANT PRODUIT DES *DESIGNS* GESTIONNAIRES *CREOLISES* ET *PLURIVERSELS* 303
1. Indépendance des modèles économiques et agentivité des groupes subalternes 303
2. Créolisation des outillages gestionnaires 308
3. Designs de gestion aux ontologies relationnelles et pluriverselles 313
4. Conclusion 316
C. LA TRANSITION ECOLOGIQUE DES ONG A L'EPREUVE D'ANCIENS TERRITOIRES COLONISES 317
1. Un outillage gestionnaire confronté à des processus de décolonisation différenciés entre le Sénégal et le Burkina Faso 317
2. Diversité des réseaux d'acteurs locaux et rôle catalyseur des ONG comme levier de communalité . 321
3. Echelles d'action des ONG comme levier de territorialité et de relationnalité 324
4. Conclusion 327
D. CONCLUSION DU SIXIEME CHAPITRE 328

CHAPITRE 7 – PENSER UNE AUTRE GESTION : LES APPORTS D'UNE ANALYSE DECOLONIALE DES OUTILS DE GESTION DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE DES ONG 335

A. DES CONTRIBUTIONS THEORIQUES : LES APPROCHES DECOLONIALES, DES APPORTS ESSENTIELS AUX CMS POUR APPREHENDER LES OUTILS GESTION DANS DES CONTEXTES NON OCCIDENTAUX 336
1. La double injonction environnementale et décoloniale : un levier de tension nouveau pour ces organisations dissonantes 337
2. Appréhender les formes de colonialité dans les outils de gestion 339
3. En documentant la pluriversalité des modèles gestionnaires, construire une autre gestion 341
4. Conclusion : l'intérêt d'un enseignement pluriversel et décolonial des outils de gestion 346
B. UNE CONTRIBUTION METHODOLOGIQUE : PAR UNE *PENSEE FRONTALIERE*, L'UTILITE D'UNE POSTURE DECOLONIALE 347
1. A la recherche des subalternes 347
2. Concilier avec la colonialité de son propre positionnement 349
3. Conclusion : l'utilité d'une posture de recherche décoloniale et pluriverselle 351
C. DES CONTRIBUTIONS EMPIRIQUES : LES ONG, UN OBJET DE RECHERCHE PERTINENT POUR APPREHENDER UNE « AUTRE GESTION » DES TRANSITIONS 351
1. La double injonction environnementale et décoloniale à transiter 352
2. Une analyse décoloniale de leurs instruments de gestion dédiés à la transition écologique 354

3. Trois modèles d'outillage gestionnaire pour la transition des ONG 358
4. Conclusion : pour une gestion décoloniale, créolisée ou pluriverselle de la transition écologique par les ONG françaises 360
D. CONCLUSION DU SEPTIEME CHAPITRE 361

CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE 363

A. EN QUOI L'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE ANTHROPIQUE, ANALYSEE DANS UNE PERSPECTIVE D'ECOLOGIE DECOLONIALE, REVELE-T-ELLE LE BESOIN D'UN NOUVEL OUTILLAGE GESTIONNAIRE POUR LES ONG FRANÇAISES? 364
B. PERSPECTIVES DE RECHERCHE : OUVRIR DE NOUVELLES VOIES POUR UNE GESTION PLURIVERSELLE ET DECOLONIALE 367

BIBLIOGRAPHIE 374

ANNEXES 403

A. DESIGN DE RECHERCHE DE LA PHASE EXPLORATOIRE 403
1. Liste des entretiens menés 403
2. Grille d'entretien utilisée pendant la phase exploratoire 404
B. *DESIGN* DE RECHERCHE 407
1. Présentation succincte des ONG étudiées 407
2. Présentation des types de données mobilisées par ONG 408
3. Présentation des types de données mobilisées pour chaque autre acteur 409
4. Synthèse de la catégorisation des différentes personnes rencontrées en entretien par type d'organisation et par type de catégories 410
5. Liste des catégories, codes et sous-codes utilisés pour l'analyse 412
C. CARTES EN APPUI 414
1. Besoins humanitaires au Burkina Faso en 2024 414
2. Carte administrative du Sénégal 415
3. Territoires d'implantation d'ALIMA au Burkina Faso 416
D. PRATIQUES DE LA TRANSITION DEVELOPPEES PAR LES ONG 417
1. Outils déployés par les organisations humanitaires 417
2. Projets déployés par les organisations de développement 418
E. GRAPHIQUES COMPLEMENTAIRES 419

RESUMES 432

LISTE DES SIGLES

ACF : Action contre la faim

AFD : Agence française de développement

ALIMA : Alliance for International Medical Action

APD : Aide publique au développement

APROSSA : Afrique verte Burkina sécurité alimentaire et souveraineté alimentaire

CAA : Climate Action Accelerator

CAD : Comité d'aide au développement

CCD : Commission climat et développement

CCFD – TS : Comité catholique contre la faim et pour le développement – Terre Solidaire

CDCS : Centre de crise et de soutien

CICR : Comité international de la Croix-Rouge

CIFRE : Convention industrielle de formation par la recherche

CITEPA : Centre Interprofessionnel Technique d'Etude de la Pollution Atmosphérique

CHANGE : Consortium of Humanitarian Actors and Networks engaged for Greenhouse gas Emission reduction

CHORD : Center for Humanitarian Logistics and Regional Development

CMS : Critical Management Studies

CNUCC : Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques

COP : Conference of Parties

CPP : Convention de partenariat pluriannuelle

DCC : Délégation catholique pour la coopération

DIH : Droit international humanitaire

DSSR : Droits à la santé sexuelle et reproductive

ECHO : European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations

FAO : Food and Agriculture Organization of the United Nations

FCDO : Foreign, Commonwealth and Development Office

GES : Gaz à effet de serre

GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

HULO : Humanitarian Logistics

I-OSC : Initiatives des organisations de la société civile

IDH : Indice de développement humain

IntPa : International Partnerships

IPCC : Intergouvernemental Panel on Climate Change

IPM : Indice de pauvreté multidimensionnelle

IRD : Institut de recherche sur le développement

MDM : Médecins du monde

MEAE : Ministère de l'Europe et des affaires étrangères

MSF : Médecins sans frontières

NEAT+ : Nexus Environmental Assessment Tool

NIONG : Note d'initiative ONG

NPM : New Public Management

OCADES : Organisation catholique pour le développement et la solidarité

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique

OCHA: United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs

ODD : Objectifs de développement durable

OFDA : Office of U.S Foreign Disaster Assistance

OI : Organisations internationales

OMD : Objectifs du millénaire pour le développement

ONG : Organisations non gouvernementales

OSC : Organisations de la société civile

PAM : Programme alimentaire mondial

PED : Pays en voie de développement

PESA : Protection contre l'exploitation et les abus sexuels

PDI : Personnes déplacées internes

PIB : Produit intérieur brut

PISSCA : Projets innovants des sociétés civiles et coalitions d'acteurs

PMA : Pays les moins avancés

PNUD : Programme des Nations-Unies pour le développement

PNUE : Programme des Nations-Unies pour l'environnement

REH : Réseau environnement humanitaire

RNB : Revenu national brut

SCCF : Secours catholique – Caritas France

SCD : Service coopération et développement

SCOP : Société coopérative et participative

SI : Solidarités International

STC : Save The Children

TAR : Théorie de l'acteur-réseau

UE : Union Européenne

VSI : Volontariat de solidarité internationale

VSS : Violences sexistes et sexuelles

WASH : Water, Sanitation and Hygiene

WWF: World Wild fund

REMERCIEMENTS

« La connaissance est une aventure perpétuelle à la lisière de l'incertitude »

Dune – Franck Herbert, 1965

Je souhaitais introduire ces quelques lignes de remerciement par cette citation qui me tient à cœur. D'une part, parce que le passionné de science-fiction que je suis considère l'œuvre de Franck Herbert à la fois comme un chef d'œuvre du genre, et un ouvrage d'une acuité vivace. D'autre part car cette citation résume bien, à mon sens, les six années écoulées à écrire la thèse qui s'ouvre ici. Celle-ci-ci se veut en effet le produit d'une belle aventure commencée dès la fin 2019, comme je l'explicite dans le propos liminaire qui suit. Et comme toute aventure, la thèse que je propose est le fruit d'un travail collectif. Et c'est donc important pour moi de saluer les nombreuses personnes qui y ont contribué.

Mes remerciements les plus chaleureux vont tout d'abord à Philippe et Emmanuelle – mon directeur et ma directrice de thèse – qui m'ont accompagné, encouragé et soutenu tout au long de ce processus. Plus qu'une forme de mentorat, c'est un véritable chemin que nous avons parcouru ensemble, des premières intuitions m'ayant amené à me lancer dans cet exercice périlleux au produit final. Je n'aurai pu rêver meilleur encadrement, tant les échanges avec Emmanuelle et Philippe furent, tout au long de ces années, à la fois exigeants, inspirants et bienveillants. Pour tout cela, et pour avoir cru en moi jusqu'au bout, je ne peux que vous dire : « merci ! ».

Je tiens ensuite à remercier les membres de mon jury de thèse pour les nombreux retours sur mon écrit et les échanges (que j'espère stimulants !) que nous aurons pendant ma soutenance. En particulier, je remercie Amina et Jérémy pour le temps consacré à me lire sur plusieurs mois et les conseils avisés m'ayant permis, entre ma pré-soutenance et la soutenance, de finaliser une thèse que j'espère à la hauteur de vos exigences. Je remercie également grandement François qui, outre l'honneur d'avoir accepté de participer à mon jury, m'a aussi chaleureusement accueilli lors de mon passage à Montréal au printemps 2023. Quant à Nathalie, avec qui j'ai cheminé depuis 2020 au sein de l'IAE de Paris Sorbonne, un grand merci, bien sûr, pour ta présence dans mon jury, mais aussi et surtout pour tes nombreux appuis, sur ce travail de thèse et au-delà, apportés au fil des ans.

Cette aventure doctorale n'aurait par ailleurs pas du tout été la même sans l'appui de Coordination SUD, de ses instances, de son équipe et de ses membres. Je sais tout le pari qu'a été mon accueil au sein de l'organisation en septembre 2020, et pour cela, je souhaitais vous remercier du fond du cœur : les instances bien évidemment, notamment Olivier Bruyeron, le bureau et le conseil d'administration (CA), pour la confiance accordée à la fois dans les missions confiées et la menée de ma thèse. Et des

remerciements plus qu'appuyés à deux autres espaces particuliers : le comité d'orientation stratégique (COS) – notamment Karine, Anne, Kevin, Philippe et Benoît – pour la qualité de nos échanges, qui m'ont énormément apporté dans mon travail de compréhension du secteur et de ses enjeux ; et bien sûr, toute l'équipe salariée de Coordination SUD pour votre accueil, votre énergie et tous ces moments passés ensemble lors de mes quatre années à vos côtés ! Un grand *big up* notamment à Matthieu, Arnaud, Marie-Pierre, Roxane, Anaïs, Liza, Elodie, Leslie, Corentin, Nicolas, Mélanie, Martin, Lisa-Marie, Diary, Jérôme, Nathalie, Anna et Sarah !

Ce travail de thèse n'aurait en outre pas beaucoup de valeur sans l'investissement et l'engagement des cinq ONG qui m'ont accueilli – à la fois en France mais aussi et surtout au Burkina Faso et au Sénégal – et qui ont partagé des informations souvent sensibles et des problématiques internes, sans parler du temps passé à me rencontrer. C'est grâce à tout cela que mon travail contribue, modestement, à mieux comprendre la gestion de ces « étranges organisations ». Sans viser à l'exhaustivité, je remercie particulièrement Guillaume du GRET, Alice et Alexandre du Secours Catholique – Caritas France, Jérémy d'ALIMA, Lucie, Catherine et Sophie de Médecins du Monde et Kevin de Solidarités International pour leur confiance et la mobilisation de leurs collègues et de leur ONG, au service de mon travail de thèse. Et je remercie, bien sûr, plus globalement, toutes les ONG et personnes du secteur qui m'ont aidé et inspiré dans cette aventure : les cinq ONG étudiées, ainsi que leurs partenaires, les collectifs membres de Coordination SUD, notamment le CLONG (et ses organisations membres), le FORIM et le Groupes Initiatives, Martin et Jean-Martial de Kayros, ainsi que Jérémy, Pascale et Santiago d'Ellyx.

Faire un doctorat, c'est aussi côtoyer un secteur académique et universitaire foisonnant et bouillonnant, qui bouscule vos certitudes (cf. la citation) et vous amène régulièrement à questionner (et à requestionner) le monde qui vous entoure. Et donc, tout cela ne serait rien sans les personnes que j'ai eu le plaisir d'y rencontrer et de côtoyer tout au long de ces cinq années. Un grand merci tout d'abord aux collègues du GREGOR, le laboratoire de l'IAE de Paris – Sorbonne, pour leurs soutiens multiples : Alex, Camille, Diego et Michou, mes collègues doctorants sans qui l'aventure aurait été moins folle ! Mais aussi à Paola, Christophe et Raphaël, et leur appui essentiel – souvent oublié – dans la menée à bien de cette thèse.

Plus globalement, je tenais aussi à remercier les nombreux collègues rencontrés dans lors des différents événements et réseaux de cet écosystème passionnant, pour les échanges d'idées (mais pas seulement !), notamment Marion, Clémence et Florian du RIUESS, ou encore Pauline, Guillaume, Caroline et Adrien du RIODD.

Enfin, je n'aurai bien sûr pas pu mener à bien cette formidable aventure sur le soutien indéfectible de nombre de mes amies et amis que je tiens donc ici à remercier particulièrement.

En primer lugar, muchas gracias a mi amigo Carlos por sus ánimos y su apoyo incondicional a mi tesis. Gracias a ti en particular pude ponerme en marcha, por no hablar de nuestras discusiones y numerosas relecturas, que me ayudaron a avanzar en la formulación de mis idea!

Un grand merci à l'ami Franck qui – au-delà de m'avoir appris qu'il ne fallait pas rater une introduction – m'a grandement inspiré dans cette aventure doctorale.

Un énorme merci également à Matthieu et Anette qui m'ont accueilli plusieurs semaines à Ouagadougou. Outre le toit, la moto et parfois le couvert, vous m'avez surtout grandement aidé à saisir le contexte et ses nombreux enjeux, ne serait-ce que par nos nombreuses et tardives discussions burkinabé ! Et puis merci à mon équipe de relecture de choc : Lulu, Thibaut, Imad, Simon, Guitoune, Arnaud, Carlito bien sûr et Franck. Vos regards m'ont été précieux et ils ont contribué, sans nul doute (en plus de nos nombreuses discussions !) à l'amélioration du document qui va suivre.

Plus généralement merci à Robin, Sébastien R., Mehdi, Sébastien B., Wil, Alexis, Valou, Sly et Jojo pour nos nombreux échanges qui m'ont alimenté tout au long de ce travail fastidieux ! Vos contributions, même implicites, m'auront été précieuses dans la finalisation de cette thèse.

Pour conclure, j'adresse des pensées à trois personnes m'ayant particulièrement aidé dans cette aventure.

Une première à mon ami Dante. Nous nous sommes lancés en même temps dans le grand bain ! De nos premières discussions brouillonnes à nos longues disgressions sur un bateau pour la Corse, je sais que tes réflexions ont contribué à nourrir les miennes. J'espère que la réciproque est tout aussi vraie !

Une deuxième à mon amie et binôme de choc, Juliette : on commence ensemble, et on finit ensemble ! Arrivés au bout de ce long périple, je sais que celui-ci s'est enrichi de nos échanges et collaborations multiples. Espérons que toi et moi aurons, au final, contribué à « penser une autre gestion » !

Enfin, une troisième et dernière va à celle qui tout m'a, tout simplement, accompagné, soutenu et supporté (notamment dans mes jours de doute !) au quotidien sur une partie importante. Elle n'aurait pas été la même sans toi, Clémentine, et pour tout cela, je t'en remercie du fond du cœur.

En espérant n'avoir oublié personne… Et merci à toutes et tous !

PROPOS LIMINAIRE

A. QUI SUIS-JE ?

S'il existe de multiples manières de se présenter, je crois que la façon purement descriptive permet d'introduire facilement ce propos préliminaire de ma thèse de doctorat. A l'heure où j'écris ces lignes, je me considère très simplement comme un chercheur doctorant et professionnel de la solidarité internationale. Ces quelques adjectifs résument à mon sens les différentes étapes qui ont pu jalonner mon parcours académique et professionnel, m'amenant aujourd'hui à l'exigeant travail de contribuer, par cet écrit, « à la recherche ».

Ma formation initiale me prédestinait peu[1] à l'étude d'une « science qui se propose de comprendre par interprétation l'action sociale et par là d'expliquer causalement son déroulement et ses effets » (Colliot-Thélène, 2008). De formation initiale tournée plutôt vers la biologie, c'est en fait par la découverte de l'engagement et du fait associatif[2] que s'est structuré mon intérêt à comprendre la façon dont les sociétés fonctionnent et se transforment, en particulier comment celles-ci produisent et modèlent inégalités, vulnérabilités et rapports de domination.

Ces thématiques ont ainsi été rapidement au cœur de mes analyses et de mon parcours universitaire. Ayant eu l'occasion d'expérimenter plusieurs années, professeurs et Universités de sociologie jusqu'à l'obtention de ma licence – subtil euphémisme sur mes multiples errements et redoublements – j'ai tout au long de ce parcours acquis la conviction que l'analyse des organisations (et des effets qu'elles produisaient sur les individus les côtoyant), ne pouvait que gagner à appréhender « dans sa chaire » (ou « sous le capot ») la matérialité des interactions suscitées. Ou, dit plus simplement, que la sociologie était d'une certaine manière « un sport de combat »[3].

Je terminerai d'ailleurs la brève présentation de mon premier cycle universitaire en abordant le projet de recherche mené en conclusion de celui-ci. S'il est bien sûr différent de ce qui nous occupera dans cet écrit, il n'en est pas moins révélateur de certaines thématiques au cœur de ma réflexion depuis plusieurs années. J'ai en effet eu l'occasion d'écrire en troisième année de sociologie à l'Université de Montpellier 3 un mémoire de recherche intitulé « L'effet-établissement, entre stratégies conscientes et phénomènes invisibles », dans lequel j'avais effectué une comparaison entre deux lycées

[1] Certains lecteurs ou certaines lectrices m'auront peut-être connu en tant qu'ancien étudiant en « analyses biologiques et biochimiques ».
[2] Ayant atterri un peu par hasard dans une formation au brevet d'aptitude et aux fonctions d'animateur (BAFA), je me suis ensuite investi pendant près d'une dizaine d'années au sein d'associations d'Education Populaire, à différents niveaux : animateur, puis directeur d'accueils collectifs de mineurs, formateur, élu, etc.
[3] Du nom du célèbre documentaire jamais diffusé sur l'œuvre de Pierre Bourdieu.

montpellierains[4], en tant qu'études de cas, des effets qu'ils produisaient sur les trajectoires scolaires des élèves accueillis. A la croisée de la sociologie de l'éducation de Bourdieu et Dubet et des approches interactionnistes de Goffman et de Becker, j'avais tenté de comprendre comment l'école pouvait être source d'exclusions. Si la portée de mes travaux de l'époque fut somme toute modeste, je crois que deux thématiques présentes en leur sein ont continué de m'animer par la suite : d'une part « l'analyse des pratiques individuelles et collectives » comme levier de compréhension des organisations ; d'autre part la conviction que leur gestion est « au cœur des conflits apportés par les interactions entre les différents groupes sociaux »[5].

Cette appétence pour les faits sociaux et la façon dont les organisations œuvrent – on non – pour une forme d'intérêt général, s'est ensuite doublée dans mon parcours d'une certaine forme d'internationalisation de ces dynamiques. J'ai eu l'immense plaisir de finaliser ma formation académique par un Master en « études du développement », au sein de l'Institut des études du développement de l'Université de Paris 1. Si le cadre de la formation, située au cœur du jardin d'agronomie tropicale du bois de Vincennes[6], en facilite grandement la qualité, c'est surtout sa dimension pluridisciplinaire qui a, je crois, ancré ma posture académique. Que ce soit par la diversité des disciplines abordées (sociologie, anthropologie, histoire, économie, etc.) ou la qualité des enseignements, la force de cette formation réside, à mon sens, dans sa capacité à former des « professionnels du développement » doté d'un regard critique sur les objets et les politiques publiques de ce champ.

Naturellement c'est fort de ce bagage académique que je décidais de rejoindre le secteur des ONG, sur des premiers postes salariés. Ces organisations étant avant tout des associations de Loi 1901 et plaçant au cœur de leurs mandats divers la lutte contre toutes formes de vulnérabilité, elles étaient finalement le prolongement des différents engagements personnels et professionnels qui avaient marqué mon parcours. Pendant plusieurs années, j'ai ainsi eu l'occasion d'exercer plusieurs types de postes et de missions, à la fois en France et l'international. La fonction la plus stimulante fut notamment celle de délégué général d'un réseau national et international de solidarité international d'ONG et d'associations de jeunes. Au cœur des questions d'engagement, de citoyenneté et de solidarité, cette expérience m'a, d'une part, permis d'appréhender très concrètement les enjeux « de gestion » d'une organisation non lucrative. Qu'il s'agisse du positionnement stratégique, de la politique d'accompagnement des ressources humaines ou encore de questions financières, j'ai ainsi

[4] J'étais, déjà à l'époque, au « cœur de la machine », en tant qu'assistant d'éducation (AED) à mi-temps dans l'un des deux lycées.

[5] Pour les curieux et les curieuses, ce mémoire et les citations liées sont très certainement encore accessibles auprès du fonds documentaire de l'Université de Montpellier Paul-Valéry, ainsi que dans les espace de stockage numérique de l'auteur de cette thèse.

[6] Lieu chargé d'histoire qui a, entre autres, accueilli en 1907 l'exposition coloniale.

pu me former « au métier » de gestionnaire – dans son approche fonctionnelle et instrumentale – et appréhender (ce que je considère encore aujourd'hui comme une spécificité) l'outillage particulier des associations et ONG.

D'autre part, je crois que cette expérience m'a aussi profondément permis de me confronter à cette « Fabrique du développement », soit la mise à l'épreuve d'un secteur appréhendé « comme un champ de prescriptions et de normes, un ensemble d'actions et de pratiques et une arène transactionnelle […] entre des acteurs et des institutions divers mobilisés, depuis la fin de l'ère coloniale, autour d'un mode opératoire partagé » (Le Naëlou et al., 2020, p. 10). C'est fut particulièrement le cas dans mes différentes fonctions de représentations exercées à l'échelle nationale ou internationale. En tant que membre du bureau[7] de Coordination SUD, j'ai par exemple été frappé de la forte *managérialisation* du secteur, qui se caractérise par la « place [que ce processus] accorde à la notion de performance, par l'importance prise par la rationalité instrumentale et la par la mise en avant des concepts d'auditabilité et de responsabilité » (Cazenave et al., 2020, p. 5) ; en outre, ces fonctions m'ont amené à percevoir en quoi les ONG pouvaient tout à la fois être, de par leur fonction « d'intermédiaire » des politiques publiques, des organisations profondément actrices des processus de normalisation du secteur de l'aide internationale – dynamique qu'elles critiquent par ailleurs – tout en étant de potentiels espaces de résistance et de contournement.

J'ai enfin, dans ses fonctions, pu me confronter à ce qui relève de l'analyse que j'en tire aujourd'hui, de formes de *colonialité* (concept que nous prendrons le temps de définir longuement dans cette thèse), à la fois dans les actions, les organisations, et les postures individuelles et collectives qui pouvaient être les nôtres. Confronté à de nombreux moments à cette « mise à l'épreuve des contextes » des projets de développement – compris comme « un type particulier d'ingénierie sociale, […] organisé autour d'une logistique sophistiquée et fonctionnelle, en fort contraste avec l'environnement administratif et social local, […] (et perçu) par les populations africaines comme la forme archétypale de l'aide » (Olivier de Sardan, 2021, p. 293)[8], j'en tirais des incompréhensions – voire des profonds malaises – et un début de réflexion plus globale sur les dissymétries persistantes de ce système de l'aide internationale, en particulier de ses artefacts et de ses outils, qui devait logiquement m'amener, chemin faisant, vers l'exercice d'une recherche.

[7] J'ai été notamment Trésorier pendant trois ans.

[8] L'auteur de ces ligne a par exemple eu l'opportunité et l'honneur d'inaugurer, dans une banlieue populaire de Conakry, en pleine saison sèche, au débotté (en short et t-shirt), au côté des nombreuses autorités locales (chefs coutumiers, représentants d'associations et de familles, etc.), et face à un parterre d'élèves, les nouvelles latrines non-mixtes d'un collège, financées par un programme co-porté par l'ONG dont il assurait la direction. Enjeu essentiel si l'en est un, sa légitimité à discourir intelligemment dessus, en tant qu'homme occidental, non expert du sujet, vivant dans un pays où les enjeux d'assainissement ne se posent plus trop, l'était un peu moins.

Ainsi convaincu que les ONG occidentales, en particulier françaises, étaient très certainement arrivées à un nouveau tournant de leur histoire, je me lançais dans une aventure doctorale visant à en définir le périmètre et les modalités d'action.

B. POURQUOI UNE THESE EN GESTION, EN CIFRE, AU SEIN DE COORDINATION SUD, SUR LES ONG ?

Comme présenté, mon parcours académique est plutôt ancré en sociologie. J'avais cependant régulièrement manipulé cette discipline sous l'angle de l'analyse des organisations, de leurs contraintes et de leurs modalités de fonctionnement. Mes intuitions m'amenaient d'ailleurs à vouloir appréhender l'objet ONG comme dynamique organisationnelle, davantage que de réfléchir aux trajectoires individuelles pouvant les composer.

Ma rencontre avec les sciences de gestion fut ainsi relativement naturelle, et doit véritablement au choix de mon directeur de thèse, dont les ouvrages me semblaient particulièrement pertinents aux regards de mes propres interrogations. Je pense notamment aux nombreux travaux que Philippe avait pu mener sur les enjeux de solidarité en gestion, notamment le concept de « double insoutenabilité » économique et écologique de nos modèles organisationnels, arguant que « si la transition n'engage pas de rupture violente, elle suppose en effet un désir de changement partagé […]. Toute la question est maintenant de savoir comment le susciter et l'organiser » (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019, p. 11). La proposition qui fût la sienne d'associer Emmanuelle à la direction de cette thèse, au regard de ses propres travaux sur les carrières professionnelles au sein des ONG, venait pleinement compléter le périmètre naissant de cette thèse, articulée bon an mal an autour de cet objet complexe à définir (les ONG), et des questions de transition écologique, du point de vue de la gestion.

J'avais en outre, pour démarrer un projet de thèse, le défaut – d'aucuns diraient l'avantage – d'être partie prenante dans un milieu salarié et professionnalisé. Assez logiquement, j'appréhendais donc un protocole de recherche s'apparentant davantage à de la *participation observante*. Pour ce faire, le dispositif de convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) apparaissait ainsi particulièrement adapté à mon profil. Adapté à des recherches dont les finalités sont à la fois de contribuer directement à la connaissance d'un milieu, tout en permettant au doctorant d'intégrer une équipe opérationnelle, il avait en plus l'avantage de fournir un cofinancement, dans un secteur associatif particulièrement intéressé par ce type d'opportunité.

Concernant la structure d'accueil potentielle, je m'étais assez intuitivement tourné vers Coordination SUD, la plate-forme des ONG françaises de solidarité internationale. Créée en 1994, réunissant près de 180 organisations membres à mon arrivée en tant que chargé d'études et d'analyses en 2020, cette ONG, qui se voulait d'une certaine manière l'interface entre un secteur très hétérogène et les pouvoirs publics, avait, en ce qui me concernait, un double avantage. D'une part, elle me connaissait, ayant eu

l'occasion de siéger plusieurs années dans ses instances de gouvernance ; d'autre part, elle s'était dotée deux années auparavant d'une nouvelle fonction de veille et de prospective intitulée OngLAB', relativement sous-doutée en moyen, et dont la mission était de décrypter les évolutions à l'œuvre dans le secteur de la solidarité internationale. La création de cette nouvelle fonction émanait d'un travail de fond qu'avait mené Coordination SUD entre 2015 et 2016, intitulé « Prospectives 2030 », dont l'objectif était de dresser un « un état des lieux des grandes lignes de transformations actuelles du monde mais aussi des projections hypothétiques d'évolution du contexte de la coopération à 15/20 ans » (Coordination SUD, 2016, p. 4). Fruit de plusieurs mois d'un travail collectif et multi parties prenantes, ce document « identifiait les questions majeures auxquelles l'ensemble des ONG membres de Coordination SUD (devaient) faire face dans les années qui viennent. […] (pour) les aider à discerner des défis et à se positionner » (Coordination SUD, 2016, p. 4).

Ainsi, m'appuyant à la fois sur ce document stratégique, sur mes intuitions liées à mon parcours professionnel, et les nombreux conseils de Philippe et d'Emmanuelle, je soumettais à la rentrée 2020 un projet de thèse, fruit de près d'une année de travail, intitulé « Les enjeux de la transition écologique pour les ONG : une analyse par le prisme des parties prenantes » au jury de sélection de l'Institut d'Administration et d'Economie (IAE) de l'Université de Paris 1, au sein duquel je comptais effectuer ma recherche doctorale. Bien que le projet de thèse ne soit pas « contractuel », comme aime à le rappeler Philippe, celui-ci posait comme problématique de départ la question suivante : comment les ONG sont-elles aujourd'hui capables d'intégrer les enjeux de transition écologique dans ce qui fonde leurs modalités de gouvernance, à savoir dans la construction de leur projet associatif, et dans sa traduction en organisation et en action ? Ou, formulé différemment, dans quelle mesure sont-elles aujourd'hui en capacité de construire et de négocier des consensus partagés par leurs différentes parties prenantes, autour de leurs stratégies, sur ces enjeux de transition écologique ?

Si la problématique abordée dans les pages qui suivent a quelque peu évolué, comme nous vous le présenterons, je retiens néanmoins trois idées fortes de ce projet de thèse initial dans l'écrit que s'ouvre ici au lecteur ou à la lectrice. D'une part, je crois avoir tenté dès le début, non sans de multiples interrogations, d'ancrer ce travail de thèse dans les sciences gestion. Abordant tour à tour les questions de gouvernance, de modèles économiques, de redevabilité, je crois finalement que « l'outillage gestionnaire » des ONG est depuis le début l'un des fils rouges de ma réflexion. D'autre part, je pense que l'ambition a toujours été de contribuer, par ce travail, à plusieurs niveaux : au moins à un niveau théorique (que pourrait apporter ma thèse aux sciences de gestion, en particulier sur les enjeux de transition ?) ; ainsi qu'à un niveau opérationnel : si le changement climatique et la remise en cause de leur légitimité d'agir est au cœur des enjeux auxquels elles sont confrontées, comment les ONG s'équipent-elles en outillage de gestion pour y faire face ? Enfin je crois m'être inscrit dès le début dans

une perspective critique, à la fois de la gestion et des ONG, non pas par posture, mais parce que convaincu qu'il est plus que nécessaire de « se demander comment *organiser* et comment *piloter* cette transition écologique et sociale dont l'urgence se fait de plus en plus pressante » (Lallemand-Stempak & Eynaud, 2022).

C. Une posture epistemologique et methodologique decoloniale… mais une these qui n'est pas decoloniale

Comme la lecture le montrera, l'émergence des approches *décoloniales* dans le présent document a été progressive et assez logique. Outre l'intérêt de ces perspectives pour les réflexions critiques sur l'outillage gestionnaire, le secteur des ONG et aujourd'hui appelé grandement, à la fois *à se décoloniser*, et à être plus soutenable écologiquement : en somme une *double injonction environnementale et décoloniale* à *transiter*. Ce faisant, la mobilisation de ces perspectives est apparue comme évidente.

Je suis aussi assez convaincu que nombre des praticiens et praticiennes qui se déploient dans ce champ de la solidarité internationale ont un lien, plus ou moins ténu, avec *l'histoire coloniale occidentale*, notamment dans ce qui peut motiver leur engagement à agir. C'est ce qui explique aussi en partie, à mon sens, des difficultés à aborder le sujet – celui-ci pouvant alors bousculer des certitudes ou convictions relevant de l'intime ou du sensible. Par exemple, nombre de cadres dirigeants du secteur des ONG françaises ont préféré un engagement en tant que « volontaire du progrès » aux casernes militaires, lors de leur service obligatoire, impulsant alors chez eux en engagement pour la solidarité internationale. Suggérer aujourd'hui qu'un tel dispositif pouvait être porteur de formes de *colonialité* revient aussi, en somme, à ébranler certaines fondations de convictions et de valeurs individuelles.

Puisque nous sommes toutes et tous concernés, de près ou de loin, par *l'histoire coloniale*, je me suis rendu compte au fil des années que c'était aussi mon cas. D'une mère hollandaise née et ayant grandi dans l'Indonésie postindépendance dans les années 1950, et d'un père français né et ayant grandi à la même période, à Dakar (et qui y a ensuite été « volontaire du progrès »), alors capitale de l'Afrique-Occidentale française, je suis fils et petit – fils de colon. Si cela ne suffit à définir mon engagement pour la solidarité internationale, cela y contribue forcément.

Ce faisant, par ma position particulière, décrite ci-dessus, dans le champ que j'étudie – un professionnel français de la solidarité internationale, s'intéressant aux conditions de déploiement de certains ONG françaises dans d'anciennes colonies – je suis porteur, à mon corps défendant, à la fois de biais et de marqueurs d'un système de domination particulier tiré de l'*histoire coloniale*, en somme des *colonialités* potentielles. Ainsi, comme nous le verrons dans le chapitre 4, ma posture méthodologique doit, en ce sens, intégrer cet état de fait, comme une facette de mon *agentivité* de

chercheur. A ce titre, les approches *décoloniales* – que nous prendrons le temps de décrire en détail dans le deuxième chapitre – sont pertinentes à mobiliser, et ce au moins à deux niveaux. D'une part, dans l'analyse, car ces approches permettent de mieux comprendre comment un système – en particulier celui de l'aide internationale moderne – et ses acteurs (organisations et individus), en fonction de leur position au sein de celui-ci, peuvent être porteurs d'héritages et legs impensés de cette *histoire coloniale occidentale* particulière. Ce faisant, ces perspectives décoloniales aident à caractériser ces dynamiques et à structurer une posture épistémologique compréhensive, vigilante et sensible à ces rapports de domination particuliers, garantissant ainsi la production de l'objet scientifique. D'autre part, elles sont aussi utiles d'un point de vue méthodologique : appelant à une *écologie des savoirs*, elles permettent au chercheur, en particulier occidental, par une *pensée frontalière*, de faire dialoguer de manière relativement horizontale des formes de savoir différentes. Cela sous-entend être attentif, dans son *design* de recherche, à des modalités de production de connaissance qui ne soient pas forcément ancrées dans une *ontologie dualiste occidentale*.

Ma thèse s'appuie donc sur une posture épistémologique et méthodologique *décoloniale*. Ce n'est cependant pas une thèse *décoloniale*, comme nous le verrons plus en détail dans le quatrième chapitre. D'une part par son objet : même si les ONG sont des organisations vulnérables, elles n'en sont pas moins *managérialisées* et positionnées de manière dominante et non *subalterne* dans l'architecture de l'aide internationale. D'autre part, parce que je suis le seul auteur du savoir produit par ce travail de thèse. Si la mobilisation d'une *pensée frontalière* m'a aidé à limiter le caractère *extractiviste* de ma posture de chercheur, il n'en reste pas moins que je n'ai pas mobilisé directement les groupes *subalternes* analysés (salariés non-occidentaux, *attributaires* de l'aide) dans la construction des connaissances au cœur de l'analyse qui va suivre. Ce faisant, et au regard de « là où je parle », ma thèse ne peut être qualifiée de *décoloniale* en tant que telle[9].

Ainsi, par ces quelques propos liminaires, j'espère ainsi avoir amené le lecteur ou la lectrice à comprendre quel était le point de départ de ce travail de thèse, à la fois du point de vue de mon parcours individuel, de la structure qui m'a accueilli pendant ces quatre années de travail (Coordination SUD), et – plus modestement – dans la lignée des réflexions de mes deux codirections de recherche, Philippe et Emmanuelle. L'écrit qui s'ouvre à vous s'inscrit ainsi dans la continuité de cette intention initiale. En espérant avoir relevé le défi, je souhaite à toutes et tous une bonne lecture.

[9] Au regard des critères académiques et universitaires exigés en France pour un travail de thèse doctorale (travail d'objectivation dans sa posture, hiérarchisation de formes de production de savoirs, faible appétence pour des dynamiques de *recherche-action*, etc.), il me semble néanmoins difficile à ce jour de produire une thèse qui soit pleinement *décoloniale*.

INTRODUCTION GENERALE

Le *changement climatique anthropique*, c'est-à-dire les dérèglements du *système-Terre* liés à l'activité humaine sur cette planète est aujourd'hui l'enjeu majeur auquel vont être confrontées les sociétés humaines, dans leur diversité, au moins jusqu'à la fin de ce centenaire. En effet, le constat de la communauté scientifique est sans appel, comme l'explicite le sixième et dernier rapport du groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, ou GIEC (Intergovernmental Panel On Climate Change (Ipcc), 2023a; IPCC, 2021a). Celui-ci corrobore l'idée que « notre modèle économique standard n'est pas soutenable : d'une part, en raison des nombreuses externalités négatives qu'il produit et de son impact majeur sur le réchauffement climatique et sur la biodiversité ; d'autre part, pour les inégalités qu'il nourrit et qui fragilisent les fondements mêmes de nos démocraties. Ces deux insoutenabilités malheureusement se conjuguent » (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019, p. 11). Ce constat d'un *système climatique* qui se réchauffe et qui affecte, et affectera de plus en plus, toutes les populations, notamment les plus vulnérables, amène plusieurs organisations – pouvoirs publics, institutions internationales, ONG et organisations citoyennes, entreprises – à formuler le souhait d'opérer une transition – écologique, sociale, voire économique – à l'échelle mondiale, vers des modèles de sociétés plus soutenables. Et si elle suppose « un désir de changement partagé (Chabot, 2015). […] toute la question est maintenant de savoir comment le susciter et l'organiser » (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019, p. 11)

La transition écologique bouleverse donc profondément les pratiques de gestion, en appelant à une refonte des outils qui structurent l'action des organisations. Face à l'urgence climatique, les modèles gestionnaires traditionnels, souvent centrés sur l'efficacité économique et la maximisation des performances financières, montrent leurs limites. En effet ces outils peinent à intégrer la complexité des enjeux environnementaux, sociaux et éthiques auxquels les entreprises, institutions et ONG doivent désormais faire face. Cette transition nécessite des pratiques de gestion capables de concilier impératifs écologiques, justice sociale et soutenabilité, tout en prenant en compte les interdépendances entre humains et non-humains.

Ce défi ouvre la voie à de nouvelles perspectives critiques, notamment celles qui « remettent en cause le postulat que les sciences de gestion sont inséparables des entreprises capitalistes » (Lallemand-Stempak & Eynaud, 2022, p. 14). Celui-ci est préjudiciable, car il ignore ou invisibilise « la diversité et la richesse des formes organisationnelles qui œuvrent dans la société […], alors que ces alternatives sont susceptibles d'apporter des réponses aux questions que pose la transition écologique » (*ibid*. p. 14). Alors que nous serions entrés dans l'ère de l'*Organocène* – soit une ère caractérisée par la capacité

des organisations à être des forces géo et biophysiques (Acquier et al., 2024) – l'enjeu est ainsi d'explorer « l'ensemble du champ couvert par la théorie des organisations, et d'engager la critique des modèles et des outils dominants pour réfléchir à des alternatives » (Lallemand-Stempak & Eynaud, 2022, p. 14)

Deux éléments de ce champ nous semblent particulièrement prometteurs pour appréhender des modèles organisationnels permettant de faire face à cette *double insoutenabilité*. Tout d'abord, même si le *changement climatique anthropique* impacte l'ensemble de la planète et du vivant, le consensus scientifique montre aujourd'hui clairement que certains territoires sont davantage – et seront de plus en plus – concernés par ces vulnérabilités que d'autres. Il s'agit particulièrement des territoires situés dans la zone tropicale du globe dont une des autres caractéristiques partagées est d'être, pour la plupart, d'anciens pays colonisés – ce que l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) nomme généralement *pays en développement* (PED) ou *pays les moins avancés* (PMA).

Si l'on y trouve nombre d'organisations publiques et privées, il est un type d'organisation particulier qui s'y déploie, de manière croissante depuis la fin de la seconde guerre mondiale, et l'avènement du monde multilatéral et néolibéral qui en a émergé : les organisations non gouvernementales (ONG). Couvrant de plus en plus de besoins – dans un monde où ceux-ci croissent – les ONG, outre la non-lucrativité de leur modèle gestionnaire et socioéconomique ont, pour la plupart d'entre elles, la spécificité d'agir dans des espaces et des territoires où elles sont souvent les seules organisations formelles. On les dénomme d'ailleurs régulièrement les *organisations du dernier kilomètre* (Ryfman, 2014). Face à une certaine extrémité de leurs multiples territoires d'intervention, renforcée par l'impact du *changement climatique anthropique* sur les vulnérabilités auxquelles elles font face, que nous révèle celui-ci de leur outillage gestionnaire ?

Le deuxième élément du champ couvert par la théorie des organisations, qui émerge progressivement dans les perspectives critiques mobilisées pour appréhender les modèles organisationnels, est celui des approches dites *postcoloniales* et *décoloniales*. C'est notamment le cas dans le champ de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) où ces approches invitent à rompre « avec le postulat fonctionnaliste instituant la RSE comme une théorie universelle ou l'édifiant comme la solution *one-best-way* aux problèmes socio-environnementaux » (Berrier-Lucas & Blanchet, 2022, p. 3). Ces théories suggèrent ainsi plus globalement de repenser les cadres normatifs, les logiques de gouvernance et les mécanismes de contrôle au sein des organisations. Elles remettent en question l'*occidentalo-centrisme* des outils de gestion actuels, en faveur d'une pluralité de modèles adaptés aux réalités locales et aux transitions contemporaines. Puisqu'elles révèlent les dissymétries et les rapports

de pouvoir, tirés de l'histoire *coloniale*, qui persistent au sein de certains modèles gestionnaires, elles sont particulièrement intéressantes à mobiliser pour analyser les organisations, issues d'anciens pays colonisateurs, se déployant dans d'anciens pays colonisés, comme les ONG.

Ces deux éléments de contexte sont ainsi au cœur de notre travail de thèse qui s'ouvre ici, où nous proposerons **une analyse décoloniale de l'outillage gestionnaire développé par les ONG françaises pour faire face au *changement climatique anthropique***. Cette introduction générale est articulée autour de quatre parties. Dans la première (A), nous détaillons en substance notre problématique ainsi que les questions de recherche qui guident notre travail de thèse. Dans une deuxième partie (B), nous introduirons l'utilité de mobiliser les approches décoloniales pour comprendre les modèles organisationnels, et structurer ainsi notre cadre théorique. Dans une troisième partie (C), nous montrerons succinctement comment l'outillage gestionnaire des ONG et les contraintes qui pèsent sur elles – notamment la double injonction *décoloniale et environnementale* à *transiter* – sont intéressantes à appréhender pour engager cette critique des modèles et des outils dominants, et faire émerger des alternatives. Cela nous permettra dans une dernière partie (D) de préciser notre protocole de recherche et le plan de la thèse.

A. PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE

Le point de départ de notre réflexion, c'est l'intuition que le *réchauffement du système climatique* est un phénomène particulièrement révélateur. Il dévoile tout d'abord l'entrée du vivant dans l'ère de l'*Organocène* (Acquier et al., 2024). Il interroge ainsi le caractère insoutenable des modèles gestionnaires hégémoniques, profondément ancrés dans l'histoire *thermo-industrielle* des pays occidentaux qui a façonné le monde, au moins depuis le 17ème siècle. Alors que les organisations publiques ou privées, par isomorphisme institutionnel, se sont progressivement uniformisées, les chercheurs en sciences de gestion sont ainsi appelés à identifier les conditions d'émergences, voire d'existence et de développement, d'une *orgadiversité* (Béji-Bécheur et al., 2021), comme tout autant de modèles gestionnaires alternatifs permettant de faire face aux conséquences du *changement climatique anthropique*.

Si celui touche aujourd'hui l'ensemble du globe, il est particulièrement dévastateur dans les zones tropicales, et dans nombre de pays anciennement colonisés, notamment les pays africains. Ceux-ci faisant déjà face à une pluralité de vulnérabilités, et l'outillage gestionnaire s'y déployant ayant fait l'objet, jusqu'il y a peu, d'une certaine oreillère disciplinaire, les chercheurs en sciences de gestion ont tout à gagner à documenter les dynamiques qui s'y développent. Celles-ci peuvent être de formidables leviers permettant de questionner les cadres théoriques dominants en gestion des organisations,

facilitant là-aussi l'identification des pratiques à même d'amoindrir la *double insoutenabilité* (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019).

Comprendre les outils de gestion qui se sont construit dans les anciens territoires colonisés nécessite néanmoins de réancrer l'analyse dans le temps long de l'histoire *coloniale*, consubstantielle de la modernité occidentale. Celle-ci a façonné les agencements politiques, économiques, culturels et sociaux à l'échelle du globe, et sa matérialisation la plus aboutie – l'ère du *Plantationocène* (Ferdinand, 2019) et le monde multilatéral, capitaliste, libéral et tiers-sectorisé qui en est issu – et ses différents avatars – les organisations et institutions occidentales – sont encore potentiellement porteurs de formes de *colonialité* (Colin & Quiroz, 2023; Quijano, 1992). Adopter une grille d'analyse décoloniale, c'est aussi tenter percevoir, malgré cette colonisation globale de notre réalité par l'*ego cogito* et l'*ego conquiro* (Quijano, 1999), les nombreuses espaces et dynamiques *pluriversels* (Colin & Quiroz, 2023; Escobar & Bednik, 2018; Kothari et al., 2019) qui ne s'y réduisent pas totalement. Là-aussi, les appréhender aide ainsi à documenter les conditions d'émergence et d'existence de cette *orgadiversité*.

Au regard de ces trois éléments, les ONG occidentales, maillons essentiels d'un système de l'aide internationale – ne serait-ce que par la place qu'elles occupent aujourd'hui, et contraintes par une double injonction *décoloniale et environnementale* à *transiter* – sont un sujet de gestion particulièrement intéressant à analyser. Le caractère intrinsèquement multiculturel de ces organisations, leur inscription dans l'histoire *coloniale* des pays *occidentaux* et l'extrême dégradation environnementale de leurs territoires d'intervention peut nous amener, par la mobilisation des approches décoloniales, à éclairer la spécificité de ce sujet (l'ONG) et de ces territoires (les PMA et le PED), comme l'illustration possible d'une « double fracture coloniale et environnementale de la modernité » (Ferdinand, 2019, p. 14).

Ainsi notre problématique s'articule autour de ce *phénomène révélateur* : le *changement climatique anthropique*. Celui-ci nous amène à documenter l'outillage gestionnaire d'un type particulier d'*organisations* : les *ONG françaises*, notamment celui du *management stratégique* des organisations, et de *leur contrôle de gestion*, qui caractérise la majeure partie des nouvelles pratiques mises en place par ces structures. Pour l'analyse, nous nous inscrivons dans une perspective singulière en gestion, celle des *critical management studies* (Nizet & Pichault, 2015), et mobilisons une *approche ontologique et épistémologique* transversale : celle de l'*écologie décoloniale* (Ferdinand, 2019) et de ses différents concepts (*colonialité*, *pluriversalité*, etc.).

Ainsi, nous proposons la formulation suivante de notre problématique : en quoi l'adaptation au changement climatique anthropique, analysée dans une perspective d'écologie décoloniale, révèle-t-elle le besoin d'un nouvel outillage gestionnaire pour les ONG françaises ?

Pour répondre à cette problématique, nous formulons trois principales sous-questions de recherche :

- Question 1 : comment le *changement climatique anthropique* révèle-t-il les différentes formes de *colonialité* de l'outillage gestionnaire des ONG françaises de solidarité internationale, et plus globalement des organisations de l'architecture de l'aide internationale ?
- Question 2 : comment le *changement climatique anthropique* amène-t-il les ONG françaises à produire des *designs* gestionnaires aux *ontologies pluriverselles* ?
- Question 3 : quelles conditions et dynamiques territoriales facilitent l'*énaction*[10] (Escobar, 2020), par les ONG françaises, de ces designs gestionnaires aux ontologies *pluriverselles* ?

L'enjeu de ces questions est au moins double : révéler, à l'aune du *réchauffement du système climatique*, les différentes formes de *colonialité* et de *pluriversalité*, en fonction de leurs territoires de déploiement, au cœur des ONG, mais aussi plus globalement au sein de l'outillage gestionnaire ; et montrer l'utilité des perspectives décoloniales pour les CMS et la documentation de l'*orgadiversité*. Les différents concepts et théories mobilisés et utilisés ici sont développés dans les deux sous-parties suivantes.

B. Approches decoloniales, transitions et anciens territoires colonises : de nouvelles perspectives pour apprehender les outils de gestion

1. Outils de gestion : de leur neutralité supposée aux perspectives critiques

Avec l'avènement des sciences de gestion et leurs hégémonies croissantes dans l'analyse de ce qui fonde les organisations et leur fonctionnement, les outils sont devenus les piliers incontournables du quotidien gestionnaire. Qu'il s'agisse de planifier les stratégies, de piloter les structures, ou encore de contrôler la mise en place des activités et de ce que font les humains au sein des organisations, l'outillage gestionnaire est présent à tous les niveaux du *management* : méthodologie de projets, tableaux de bord, organigrammes, fiches de poste, etc. S'il n'est pas utilisé de la même manière, ni n'a la même finalité, en fonction des sous-disciplines de gestion, l'outil de gestion – l'on peut définir comme « un ensemble délimité d'objets organisationnels » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 32) – se caractérise généralement de trois éléments : il est *fonctionnel, structurel et processuel* (*ibid.*).

[10] C'est une façon de concevoir la cognition qui met l'accent sur la manière dont les organismes et esprits humains s'organisent eux-mêmes en interaction avec l'environnement.

Ainsi, à rebours de l'idée que l'outil de gestion ne dispose que d'une dimension instrumentale, c'est-à-dire une fonction pratico-utilitaire, il doit être appréhendé comme un *fait social*. C'est-à-dire qu'il est situé, que son analyse permet de dévoiler à la fois le contexte social, culturel et économique qui contribue à sa fabrication, et que la façon dont celui-ci est utilisé produit des effets au sein des organisations où il se déploie. En somme, l'instrument de gestion n'est pas neutre, et il est à la fois prescriptif et normatif. Appréhender les conditions de sa fabrication et son utilisation permet ainsi de mieux comprendre comment fonctionnent les organisations, et ce faisant, révéler leur capacité, ou non, à s'adapter à des réalités mouvantes.

Si jusqu'à la fin des années 1980, les sciences de gestion ont surtout été dominées par les théories rationnelles (Taylor, Fayol ou encore Mintzberg) et les théories normatives (Mayo ou Maslow), trois types d'approches émergent à partir des années 1990, à la fois dans le champ de la production de savoirs sur les organisations, et comme leviers de leur fonctionnement (Chiapello & Gilbert, 2013). On réunit généralement les premières d'entre elles sous le vocable des perspectives institutionnalistes. Inspirées de la sociologie structuraliste de Bourdieu, ces perspectives présupposent que l'instrument de gestion ne peut s'appréhender qu'en analysant la façon dont les éléments du champ social les structurent, ainsi que les organisations. On y retrouve ainsi différentes théories : les théories structurationnistes inspirées de Giddens (Giddens, 1987) qui montrent que les structures et les agents qui les composent sont mutuellement constitutifs des organisations ; les théories conventionnalistes qui avancent que l'instrument de gestion est en réalité une convention de coordination (Gomez, 1994) ; ou encore les théories néo-institutionnelles qui arguent que les organisations adoptent et usent d'outils de gestion qui leur permettent de gagner en légitimité, en les empruntant à des organisations faisant partie du même champ organisationnel (DiMaggio & Powell, 1983).

A partir des années 1980 se développe aussi tout un champ, en gestion, puisant ses réflexions dans l'École de Chicago en sociologie : les approches dites interactionnelles. Les différentes théories afférentes ont pour point commun de placer au cœur de l'analyse l'outillage gestionnaire *en train de se faire*, c'est-à-dire en mettant l'accent sur les controverses, les tensions et les conflits qui sont au cœur de chaque activité. On y retrouve ainsi plusieurs théories comme celle de l'activité, qui suggère que l'outil ne peut être compris que dans les apprentissages qu'il induit chez la personne qui l'utilise (Vygotski, 1997) ; la théorie de l'acteur stratégique qui s'intéresse à la façon dont les acteurs en présence au sein d'une organisation s'approprient les instruments de gestion (Michel & Erhard, 1977) ; et la théorie de l'acteur-réseau (TAR), où c'est moins l'outil qu'il convient d'analyser mais la façon dont il est façonné par l'acteur (ou l'*actant*) *via* les interrelations que celui-ci possède avec les autres acteurs d'un système, qui le transforment et qu'il transforme à son tour (Callon, 1989; Latour, 2005).

Enfin, depuis la fin des années 1980, plusieurs théories en gestion, s'inspirant des travaux de Marx ou encore de Foucault, ont émergé pour structurer un champ généralement dénommé approches critiques de la gestion, ou *critical mangement studies* (CMS) en anglais. Leur idée centrale, c'est affirmer que l'outil de gestion, puisque porteur de subjectivité, est révélateur des rapports de force et de domination exercés par et sur les acteurs qui le manipulent. Les CMS montrent ainsi qu'un certain nombre de concepts, souvent présentés comme *allant de soi* dans les sciences de gestion – rentabilité financière, efficacité – traduisent au fond des hiérarchies sociales infériorisant des formes organisationnelles relevant de rationalités différentes. Les rapports de domination qui sous-tendent l'instrumentation de gestion ont ainsi pour effet de les *réifier*, visant, sous une illusoire objectivité, à renforcer des asymétries de pouvoir entre humains. Ainsi, plusieurs travaux ont emprunté à Foucault les concepts de *gouvernementalité* ou encore de *dispositif* (Foucault, 1993), pour montrer que les outils de gestion peuvent être le reflet d'une *discipline* qui s'exprime sur les corps et les pratiques individuelles, *via* des techniques de régulation (la *gouvernementalité*) matérialisées par des objets particuliers (Revel, 2009). D'autres travaux montrent les décalages qui émergent entre la façon dont les instruments de gestion se présupposent et se conçoivent, et la façon dont ils se déploient (Dejours, 2002). Dans le fond, les CMS, en révélant le rôle actif des outils de gestion dans la reproduction des rapports de pouvoir et des logiques de domination, permettent les *dé-réifier* en réfutant leur prétendue neutralité. Ce faisant, ces approches permettent de mieux comprendre les intentionnalités induites par certains types d'outillage, ainsi que les tensions, conflits – voire la violence et la souffrance que ceux-ci induisent (Djabi & de Longueval, 2020) – que leur usage produit dans les organisations, ainsi que les pratiques de résistance ou de contournement.

Puisque, « sous couvert de pragmatisme, les techniques de gestion conçues pour le monde marchand se sont donc répandues dans l'espace public » (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019, p. 14), y compris les acteurs non-lucratifs, les approches critiques permettent ainsi de mettre en lumière comment ces instruments « traduisent, tordent, masquent et mettent à distance les émotions et le vécu des personnes concernées » (Morales, 2023, p. 10). Ainsi, les CMS sont un point d'ancrage pertinent pour appréhender ce que révèle le *changement climatique anthropique* de l'outillage gestionnaire d'organisations se déployant dans d'anciens territoires colonisés, comme tout autant d'incursion « empiriques dans le reste du monde – vers d'autres modèles économiques, d'autres réalités socioculturelles et politiques – (…) pour donner lieu à un véritable renversement de perspective » (Nizet & Pichault, 2015, p. 107). C'est ce cadre qui constituera le point d'ancrage théorique en sciences de gestion pour notre travail de thèse, auquel nous articulerons une posture décoloniale et compréhensive.

2. La gestion des organisations en Afrique : un champ encore trop peu exploré

Le sciences de gestion se sont internationalisées depuis de nombreuses années, qu'il s'agisse de l'exportation des théories et approches conceptuelles, des modèles organisationnels ou encore des formations : le *management* est partout, et a joué « un grand rôle dans la mise en œuvre des règles du jeu qui structurent le monde contemporain » (Labardin, 2017; Lallemand-Stempak & Eynaud, 2022, p. 12). S'appuyant sur les dynamiques de globalisation de l'économie, qui se sont accélérées après la deuxième guerre mondiale et surtout à la fin de guerre froide, les sciences de gestion au sens large se sont ainsi déployées, accompagnant organisations publiques ou privées, lucratives ou non et structurant réseaux de recherche et institutions de formations. Mais si la production intellectuelle gestionnaire est aujourd'hui largement internationale, il n'en reste pas moins que certains types d'organisations – les ONG, comme nous le verrons ci-dessous – ou certains territoires restent encore à ce jour beaucoup moins investis que d'autres par des travaux de recherche dédiés.

C'est notamment le cas du continent africain. Alors qu'il est un « continent d'entrepreneurs dynamiques, l'Afrique, (a) pendant longtemps (été) considérée comme un ''angle mort'' dans la recherche en management » (Acouetey, 2020, p. 13). Cela s'explique certainement en partie par des questions d'accès, à la fois en termes de matériau disponible, et d'enjeux politico-sécuritaires rendant plus complexe un investissement de recherche sur certains territoires. Mais le continent et les nombreuses réalités et pays qui le composent ayant fait l'objet de travaux de recherche réguliers des disciplines connexes des sciences de gestion, ne serait-ce qu'en économie (Grellet, 1982), en anthropologie (Olivier De Sardan, 2001) ou en sociologie (Cartier-Bresson et al., 2009), deux autres facteurs justifient à notre sens cette œillère (ou myopie) disciplinaire.

D'une part, nombre de pays africains étant caractérisés par une part importante d'informalité dans leurs économies respectives (Lautier, 2004), les modèles organisationnels qui s'y déploient ont longtemps fait l'objet de peu d'intérêt et d'attention gestionnaire. D'autre part, et bien que le continent devienne « progressivement un acteur incontournable dans la création de la connaissance en management » (Acouetey, 2020, p. 13), « développer une recherche en sciences de gestion en Afrique implique de sortir d'une conception uniforme du continent tout comme d'une démarche d'application sans réflexion des théories et outils développés dans les pays du Nord, de questionner les modalités de leur conceptualisation, à ce qu'elles postulent, à l'ontologie de leurs concepts » (Pesqueux & Sogbossi Bocco, 2020, p. 35). En somme, cela doit pousser les chercheurs en gestion à questionner la pertinence et l'utilité des cadres théoriques dominants en gestion des organisations dans le contexte africain, dans une approche critique : « ni Taylor, ni folklore » (Dem, 1996).

En particulier, appréhender la façon dont se déploient des acteurs et leurs outillages gestionnaires sur les territoires africains nécessite de réancrer ceux-ci dans l'histoire *coloniale*. Celle-ci a façonné et

façonne encore des dissymétries économiques et sociales importantes entre pays dits *du Nord* (majoritairement composés des pays considérés comme développés par l'OCDE), et pays dits *du Sud* (tous les autres). Ces dissymétries sont notamment issues de l'industrialisation du système esclavagiste, à partir du 17ème siècle, par les pays européens (Braudel, 2022; Escobar, 1995; Rist, 2022).

Force est de constater que les processus de décolonisation, entamés pour certains au 19ème siècle, et d'autres dans la deuxième partie de 20ème siècle, n'ont pas pleinement réussi à réduire ces dissymétries, à tout le moins les rapports de dominants entre pays sous-jacents. C'est particulièrement le cas dans plusieurs pays africains, principaux territoires de colonisation française, dont 33 sont encore classés en 2023 parmi les *pays les moins avancés*, sur 45 selon l'ONU (United-Nations, 2023) – 17 sont d'anciens pays colonisés par la France. Les processus d'indépendance et de décolonisation, impulsés majoritairement en Afrique dans les années 1950, y ont en outre facilité depuis (notamment au regard des proximités linguistiques et des intérêts économiques et politiques français) un déploiement important d'organisations françaises, qu'elles soient lucratives ou non, et ce jusqu'à aujourd'hui – près de 70% des actions des ONG françaises se déroulent encore sur le continent Africain et au Moyen-Orient (Coordination SUD, 2022). Ce déploiement d'organisations occidentales – c'est-à-dire issues des pays colonisateurs – dans les pays anciennement colonisés est lié aux politiques publiques de *développement* mises en place, par les pays occidentaux et le système multilatéral, à partir des années 1960. Directement inspirées du Plan *Marshall,* ces politiques, dont l'instrument le plus visible est celui de l'aide publique au développement (APD), ont connu des formes diverses, des « politiques de développement endogènes » aux « plans d'ajustement structurels » mis en place dans les années 1990, et aux résultats à tout le moins mitigés (Charnoz et al., 2015).

Ainsi, qu'elles en soient conscientes ou pas, les organisations occidentales qui agissent sur les territoires africains sont le fruit de cette histoire *coloniale*, et porteuses de ses différents héritages, notamment implicites. Adopter une posture critique dans l'analyse de leurs outillages gestionnaires incite donc à mobiliser les théories qui se sont intéressées à ces legs particuliers, notamment les perspectives et postcoloniales et décoloniales.

3. Approches décoloniales et outillages gestionnaires : vers une *pluriversalité* organisationnelle

L'héritage du *fait colonial* dans l'histoire et l'agencement du monde moderne et de ses organisations revêt aujourd'hui une pluralité de termes : post-colonialisme, approches décoloniales ou néocolonialisme, etc. Cette pluralité sémantique est en fait révélatrice d'une réalité foisonnante de différentes perspectives, qui ont à la fois marqué le champ académique – dans différentes régions du monde – mais aussi irrigué le champ associatif, militant, celui des mouvements sociaux, etc.

Certains courants, comme les perspectives décoloniales, ont été construits au sein de champs institutionnels plus ou moins structurés. D'autres approches – comme celles qualifiées de postcoloniales – sont en fait plutôt des mises en cohérence *a posteriori* de travaux et pensées ayant eu en commun des critiques similaires du colonialisme occidental. Enfin, certains termes renvoient davantage à des dynamiques ou processus sociaux (comme le néocolonialisme) qu'à des concepts analytiques.

Dans le fond, toutes ces approches placent au cœur de l'analyse la critique de l'*européocentrisme* et son hégémonie épistémique et ontologique – soit la façon dont l'*Occident* produit et légitime la connaissance, et façonne le rapport au monde, *humain* et *non-humain*, qui nous entoure. Elles dévoilent d'une part la tentation qu'a eu (et que continue d'avoir) l'*Occident* à se dépeindre, quelle qu'en soit la façon, en unique moteur de l'histoire du monde, au détriment de processus historiques propres à chaque ère géographique. D'autre part, elles remettent en cause ce modèle occidental (politique, social, économique et culturel) comme seule trajectoire possible pour les pays *non-occidentaux*, au détriment de l'hétérogénéité sociale et culturelle de chacun d'entre eux. Cette critique est aujourd'hui vivace, en particulier dans le secteur de l'aide internationale.

Celle-ci est en effet un modèle de l'ingénierie sociale particulièrement révélateur à la fois de l'influence occidentale sur la conception globale du monde, et des critiques qui lui sont adressées. De fait, si l'on considère une intervention sociale comme un « dispositif d'intervention planifiée, élaboré par des experts, visant à implanter ou modifier des institutions et/ou des comportements dans des contextes variés » (Olivier de Sardan, 2021, p. 7), une partie de l'aide internationale, notamment celle déployée par les ONG, s'est concrétisée, au moins depuis les années 1980, par pléthore de programmes et de projets particulièrement standardisés – donc pétris de gestion et de *modèles voyageurs*[11] – qui ont prospéré, en particulier dans les pays dits du *Sud global*.

De manière concomitante, de nombreuses critiques ont été formulées, à la fois à l'encontre de l'aide au développement en général et de ces différentes politiques publiques mises en place. Confrontées à un relatif échec quant aux objectifs fixés (un monde sans pauvreté, ou qui « ne laisse personne derrière »[12]), elles ont à tout le moins rencontré de nombreux écarts entre les interventions telles qu'elles étaient prévues et telles qu'elles se sont déroulées réellement.

[11] L'anthropologue Olivier de Sardan décrit les modèles voyageurs comme « *toute intervention institutionnelle standardisée* […] en vue de produire un quelconque changement social, et qui repose sur un ''mécanisme'' et des ''dispositifs'' censés avoir des propriétés intrinsèques permettant d'induire ce changement dans des contextes de mise en œuvre variés » (Olivier de Sardan, 2021, p. 26).

[12] C'est l'ambition de l'Agenda 2030. C'est un programme de développement durable à l'horizon 2030, adopté en septembre 2015 par les 193 États membres des Nations unies, et qui fixe 17 objectifs de développement durable (ODD).

Plusieurs auteurs décoloniaux de référence, comme les anthropologues Arturo Escobar et Eduardo Restrepo, membres du collectif sud-américain *Modernidad / Colonialidad / Decolonialidad* (M/C/D)[13], se sont ainsi intéressés aux différentes politiques de *développement* impulsées par l'adoption d'agenda mondiaux et d'engagement en matière d'aide au développement, au sein des pays occidentaux et du monde multilatéral né de la fin de la deuxième guerre mondiale. Ils ont tenté de resituer, par l'analyse d'une histoire politique organisationnelle et gestionnaire profondément teintée du *fait colonial*, ses héritages multi-dimensionnels (culturels, sociaux, économiques, etc.), à plusieurs niveaux.

Pour Arturo Escobar le *développement*, et les politiques liées, ne sont ainsi rien d'autre qu'une invention culturelle issue du monde occidental. Elles sont, dans sa pensée, considérées comme une nouvelle forme de colonialisme ou d'*impérialisme* culturel, en ce sens qu'elles sont quasi-imposées – aucun pays considéré comme moins avancé ne pourrait aujourd'hui y renoncer – et conditionnées, c'est-à-dire assorties de conditions techniques, imposées par les bailleurs *occidentaux*, garantes de leur bonne mise en œuvre (modalités de « bonne gouvernance », mesures bureaucratiques contre une supposée ou réelle corruption, etc.). Pour Escobar ces politiques, tirant leur origine dans l'histoire *coloniale* qui a façonné le monde moderne, visent à perpétuer, par la mise en place de dispositifs économiques, sociaux et politiques spécifiques dans les pays appauvris, une conception ethnocentrique et impériale du monde (Escobar, 1995). Par extension, en tant que fruit de cette modernité teintée du *fait colonial*, les organisations occidentales peuvent être porteuses de cette *colonialité*.

Ce qui matérialise leur gestion – leur *langage gestionnaire* [14] – est en effet particulièrement normalisant (« accompagner » les anciens pays colonisés vers une certaine forme de *modernité occidentale*). Les approches décoloniales aident alors à comprendre comment ce langage peut parfois être porteur de certaines formes de *colonialité*, celle-ci consistant « en l'articulation planétaire d'un système de pouvoir "occidental" […] (qui) se fonde sur une infériorisation prétendument naturelle des lieux, des groupes humains, des savoirs et des subjectivités non occidentales » (Escobar & Restrepo, 2009, p. 8). Cette *colonialité* permet de penser *l'Occident* – et par extension les organisations *occidentales* – non pas comme une aire géographique mais comme une articulation spatiale du pouvoir, inséparable du *fait colonial* et constitutive de la *modernité occidentale*. La *colonialité* est plurielle : savoir, pouvoir, être, genre et nature, et elle forme « le mode de domination le plus général dans le monde actuel » (Quijano, 1992, p. 14)[15], perceptible dans les différentes inégalités et processus

[13] Il s'agit d'un réseau de recherche multidisciplinaire et intergénérationnel d'intellectuels sud-américains, créé à la fin des années 1990, regroupant outre Escobar et Restrepo, le philosophe argentin Enrique Dussel, le sémiologue argentin Walter Mignolo, le sociologue péruvien Aníbal Quijano ou encore la sociologue péruvienne Catherine Walsh.
[14] Les outils du « cycle de projet », le « cadre logique », etc.
[15] Nous traduisons.

de domination qui structurent l'architecture internationale : inégalités d'accès aux ressources, inégale répartition des pouvoirs politiques et économiques, inégalités en termes d'accès aux droits, etc. (Escobar, 1995; W. D. Mignolo, 2011; Quijano, 1992; Rist, 2022).

Les approches décoloniales proposent aussi un agenda positif : elles arguent de l'existence non pas d'une seule forme occidentale de rationalité, mais de plusieurs formes de rationalité, ancrées dans des histoires, des dynamiques sociales et culturelles qui peuvent différer. Sans pour autant essentialiser les cultures et les groupes d'individus, elles proposent de penser une *pluriversalité*, dans laquelle les différents mondes ne sont pas « complètement séparés, […] (mais) au contraire complètement interconnectés bien que dans des conditions inégales de pouvoir » (Escobar, 2020, p. 26). *L'intérêt de la pluriversalité*, c'est qu'elle questionne comment l'universalité *occidentale* façonne les organisations dans leur fonctionnement, en particulier dans les normes qu'elle construit et mobilise. Elle aide ensuite à appréhender différentes éthiques de vie et différentes façons de penser, et donc d'analyser des dynamiques sociales au prisme d'épistémologies qui ne soient pas qu'*occidentales* : « une épistémologie du sud (qui soit) une nouvelle production et évaluation des connaissances ou savoirs valides, scientifiques ou non » (Santos, 2011, p. 38).

Cette *écologie de savoirs*, scientifiques et non scientifiques « fondée sur l'idée qu'il n'existe pas de connaissance ou d'ignorance dans l'absolu » (*ibid*. p. 38), postule alors que les savoirs sont interdépendants, souvent complémentaires. Appréhender cette *pluriversalité* dans les pratiques de gestion, c'est comprendre comment « le savoir occidental imposé est combiné à un savoir indigène différent, conduisant à la création d'une version hybride qui indique simultanément l'effet du pouvoir dominant et la résistance à celui-ci » (Yousfi, 2021, p. 16). *Ou formulé différemment, comment les organisations occidentales peuvent tout à la fois être porteuses de colonialités et de pluriversalité*.

Ainsi, l'intérêt de ces approches pour penser *une autre gestion* (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019; Lallemand-Stempak & Eynaud, 2022) nous semble double. D'une part, elles permettent de contextualiser les théories de gestion – qui ont parfois tendance à présenter des concepts (concurrence, rentabilité, efficacité) comme *allant de soi* – car elles véhiculent des valeurs culturelles historiquement et géographiquement situées, et simplifient souvent « des réalités socio-économiques qui ne sont pas occidentales » (Wong, 2020, p. 87). D'autre part, elles appellent, selon la devise zapatiste, à penser *un mundo donde quepan muchos mundos*[16], c'est-à-dire un monde qui, face aux

[16] Si plusieurs traductions existent, la traduction française la plus utilisée est la suivante : « un monde où cohabitent plusieurs mondes ».

crises multiples auxquelles il est confronté, « (implique) une collaboration entre voix divergentes, sur les types de mondes alternatifs que nous voulons créer » (Kothari et al., 2022, p.25).

Alors que ces approches émergent progressivement dans l'analyse gestionnaire (Berrier-Lucas & Blanchet, 2022), elles gagneraient en légitimité à « explorer la structure matérielle politique et économique dans laquelle les discours hégémoniques en management international s'inscrivent et les pratiques managériales / organisationnelles qui en émergent » (Yousfi, 2021, p. 23). Ce faisant, elles contribueraient à documenter les conditions d'une *autre gestion* des organisations face aux conséquences du *changement climatique anthropique*.

4. *Anthropocène*, *Organocène* ou *Plantationocène* : quand l'outillage gestionnaire fait face au *changement climatique anthropique*

Si l'outillage gestionnaire des organisations occidentales est ainsi inscrit dans l'histoire *coloniale* des pays européens, il dispose d'une deuxième caractéristique forte, révélée par l'accélération du *réchauffement du système climatique* : il est profondément *thermo-industriel*, c'est-à-dire qu'il a besoin, pour fonctionner, d'énormément d'énergie[17], sans même mentionner ses différentes autres externalités négatives, sur la biodiversité, la production de déchets, etc. C'est lié à une logique particulière, le « management (étant) aujourd'hui encore dominé par les théories économiques classiques qui postulent, voire prescrivent, la rationalité économique de acteurs et définissent l'entreprise comme un agent économique ayant vocation à maximiser son profit. […] Or (ce faisant), on légitime le comportement d'entreprises qui méconnaissent les conséquences de leurs activités sur le plan environnement » (Lallemand-Stempak & Eynaud, 2022, p. 18).

Puisant ses paradigmes dans la figure de l'entreprise capitaliste à but lucratif, développé particulièrement en Occident depuis le 17ème siècle, ce modèle organisationnel dominant – qui infuse encore aujourd'hui nombre de théories gestionnaires – s'inscrit donc dans la lignée des limites du modèle économique hégémonique : il conceptualise une croissance sans fin et déploie des outillages présupposant une infinitude de ressources accessibles, notamment énergétiques. Or – et c'est où le bât blesse – le consensus scientifique qui prévaut aujourd'hui, du premier rapport Meadows au dernier rapport du GIEC (IPCC, 2021a), montre bien que ce modèle ne peut fonctionner durablement et indéfiniment dans monde aux ressources finies, car créateur de découplage entre les flux économiques et les flux biophysiques. Ce modèle hégémonique a en outre des effets dévastateurs sur le vivant.

On constate *de facto* depuis le 19ème siècle une augmentation substantielle de la température du *système climatique* mondial, dont résulte une modification des régimes météorologiques et

[17] Energies fossiles (charbon, pétrole, gaz), nucléaires, renouvelables (éolien, solaire, marée-motrice, etc.).

climatiques à l'échelle globale (IPCC, 2021a, 2022; Pachauri et al., 2015). Cette augmentation est attribuée à l'émission de plus en plus importante de gaz à effet de serre (GES). Il est le produit de la combustion de combustibles fossiles, comme le pétrole, le gaz naturel et le charbon, utilisés pour produire de l'énergie pour les activités humaines, comme l'agriculture ou l'industrie. Ce réchauffement entraîne de nombreuses conséquences : il contribue au recul des glaciers, à la fonte du pergélisol ou encore à l'expansion des déserts. Ce faisant, il provoque des phénomènes météorologiques de plus en plus extrêmes : vagues de chaleurs, feux de forêt, tempêtes plus importantes dues à une augmentation des taux d'évaporation. Tout cela a des effets majeurs sur les écosystèmes et la biodiversité : acidification et salinisation des sols, migrations d'espèces face aux changements de leur environnement, voire extinction et disparition, comme dans les forêts primaires, les récifs coraliens etc. Ces phénomènes ont alors de nombreux impacts sur l'activité et les conditions de vie des populations humaines : augmentation des situations d'insécurité alimentaire, de pénurie d'eau, d'inondations ; propagation de maladies infectieuses, persistance de chaleurs extrêmes, ayant *in fine* des conséquences économiques, sociales, voire politiques. Le *changement climatique anthropique* est donc une problématique profondément systémique, ancrée dans l'histoire moderne récente.

Si les premières prises de consciences sont relativement anciennes, la capacité du système international – États, organisations internationales, entreprises, sociétés civiles, etc. – à intégrer l'enjeu dans des politiques publiques dédiées est plutôt récente. Des premières rencontres de Rio en 1992 à l'accord de Paris sur la climat (Paris Agreement, 2015) et aux objectifs de développement durable en 2015, en passant les différents accords, la *communauté internationale* s'est ainsi régulièrement fixée plusieurs objectifs. Cela s'est traduit dans des agendas plus ou moins performatifs, notamment celui de contenir « l'élévation de la température moyenne de la planète nettement en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels et en poursuivant l'action menée pour limiter l'élévation de la température à 1,5 °C par rapport aux niveaux préindustriels, étant entendu que cela réduirait sensiblement les risques et les effets des changements climatiques » (Paris Agreement, 2015).

En découlent toute une série de politiques publiques, outils et pratiques individuelles et organisationnelles articulées généralement autour de deux concepts : l'*atténuation* qui vise à réduire les émissions de gaz à effets de serres des individus et organisations, ou encore l'*adaptation*, soit accompagner les populations vulnérables à faire face aux effets néfastes induits par le *changement climat anthropique*. Plus globalement, la communauté scientifique s'accorde à dire que le climat n'est qu'une des problématiques auxquelles l'humanité fait face. Plusieurs scientifiques ont en effet proposé dès 2009 le concept de *frontières planétaires* (*planetery boundaries*), visant à définir les limites environnementales à l'intérieur desquelles l'humanité peut vivre et se déployer en toute sécurité

(Rockström et al., 2009) : changement climatique, mais aussi biodiversité, intégrité de la biosphère, occupation des sols, stock d'eau douce, acidification des océans, cycles biochimiques de l'azote et du phosphore, introduction de nouvelles entités dans l'environnement (métaux lourds, etc.) et concentration en aérosols atmosphériques. L'être humain est donc devenu une force géo et biophysique, faisant entrer le monde et le vivant, non sans débats, dans l'ère de l'*Anthropocène* (Crutzen & Stoermer, 2021).

Ce que confirment en outre les débats récents sur l'*Organocène* (Acquier et al., 2024), c'est que les outillages gestionnaires se sont très certainement uniformisés – à tout le moins dans leur dimension *thermo-industrielle* – depuis la fin de la seconde guerre mondiale, dans tous les types d'organisations : entreprises lucratives, institutions publiques, ONG, etc. Face à l'urgence environnementale, le modèle gestionnaire traditionnel, basé sur la recherche du profit, l'efficacité et l'efficience, est donc bousculé, tout comme les organisations qui le déploient.

Les sciences de gestion sont donc aujourd'hui appelées à s'inscrire dans un mouvement global de *transition écologique* (Juan, 2011) – bien que le terme relève d'une nébuleuse conceptuelle. Il est intéressant de noter que dès les années 1980, des précurseurs, comme le sociologue et politiste brésilien Guerreiro Ramos (Guerreiro Ramos, 1984), appelaient déjà « à fonder une nouvelle science des organisations à même de prendre en compte la diversité du monde » (Lallemand-Stempak & Eynaud, 2022, p. 20). Un nombre croissant d'organisations, et d'approches théoriques ont néanmoins, dans le contexte décrit, pris progressivement la mesure de l'enjeu. Cette recherche d'alternatives se traduit aujourd'hui en deux dynamiques.

D'une part, de nombreuses contributions, plus ou moins récentes, s'attachent à réviser les cadres conceptuels à l'aune des nouveaux enjeux posés par le *changement climatique anthropique*. En management stratégique, certaines approches, comme celles par les *ressources*, ont permis d'intégrer les questions écologiques comme faisant partie de ressources stratégiques à intégrer dans le management d'une organisation, en particulier en matière de gestion de la connaissance, comme la *knowledge-based view* ou encore la *natural ressource-based view* (Hart, 1995). En contrôle de gestion, les outils ont en outre été adaptés, depuis l'émergence de ce concept dans les agendas internationaux (Renaud & Berland, 2020). Le contrôle de gestion environnemental a notamment impulsé un certain nombre de stratégies vertes au sein des entreprises, en intégrant par exemple des outils de gestion du carbone. Il devient alors un outil de restauration et de régénération de l'environnement et des sociétés dans lesquelles chacune évolue (Feger & Mermet, 2017).

D'autre part, un nombre croissant de travaux s'intéressent à ce que l'on dénomme généralement les organisations alternatives. Si cela regroupe un panorama large de modèle – les organisations de

l'économie sociale et solidaire (ESS), celles *hybrides*, sociocratiques ou éphémères ou encore les méta-organisations (Lallemand-Stempak & Eynaud, 2022) – « il s'agit de prendre ses distances avec l'imaginaire dominant du modèle capitaliste, du travail strictement salarié (bénéficiant aux actionnaires), des organisations fortement formalisées et bureaucratisées, de l'échange marchand et de la relation de travail strictement contractuelle » (Béji-Bécheur et al., 2021, p. 14). Caractérisant une *orgadiversité*, celle-ci est « donc d'abord définie en creux, comme tout l'impensé qui existe hors de ce modèle et peut prendre une diversité de formes infinie ou presque » (*Ibid*. p. 14).

Des autrices se sont par exemples intéressées aux enjeux de collaboration entre les gouvernements et les associations pour atteindre les objectifs de développement durable (Demeyère, 2022). D'autres auteurs ont exploré les articulations possibles entre la théorie des communs et celle de l'économie solidaire (Eynaud & Laurent, 2017). L'enjeu est toujours le même : pour qu'elle soit crédible, l'*orgadiversité* appelle « à entrer dans les détails de l'opérationnalisation, de l'organisation et de la gestion de l'alternative et à rendre visibles les changements institutionnels et structurels à réaliser pour que les pratiques concrètes puissent évoluer. Son but est de montrer que les modes d'organisation propres à l'entreprise capitaliste traditionnelle ne sont finalement qu'une des manières possibles de s'organiser parmi de nombreuses autres » (Béji-Bécheur et al., 2021, p. 15).

Dans le fond, la particularité de ces organisations de l'ESS, comme les ONG, c'est qu'elles sont caractérisées par de multiples dissonances, à appréhender comme des « tensions permanentes et délibérées » (Dorion, 2017, p. 154). Celles-ci altèrent le fonctionnement organisationnel, leur gestion oscillante « entre processus d'exclusion et processus d'altération » (*ibid*. p.155). Si trois couples de tension sont aujourd'hui identifiés (Dorion, 2017, 2018), le *changement climatique anthropique* peut agir un révélateur de nouvelles formes de tension. Dans cette lignée les approches décoloniales et leurs différents concepts nous semblent particulièrement pertinents à mobiliser pour appréhender l'*orgadiversité*, induite par les nécessaires transitions écologiques et sociales dans les pays les plus impactés par le réchauffement *du système climatique*, à savoir les pays anciennement colonisés (IPCC, 2021a). En effet, les modèles organisationnels qu'y ont été prescrits par les politiques publiques d'aide au développement depuis une cinquantaine d'années sont pour la plupart inspirés de modèles d'organisations fruits de l'histoire coloniale, et ancrés dans une conception *thermo-industrielle* de la gestion.

Il peut donc être utile d'articuler, à l'analyse de ces outillages gestionnaires, une *écologie décoloniale* qui fait de « la fracture coloniale, l'enjeu central de la crise écologique, […] (découlant) du constat que les pollutions, les pertes de biodiversité de même que le réchauffement climatique sont les traces matérielles de cet habiter colonial de la Terre, comprenant des inégalités sociales globales »

(Ferdinand, 2019, p. 298). L'*écologie décoloniale* considère en effet la Terre comme « le socle d'un monde où les systèmes physico-chimiques, […] sont des arrangements intrinsèques aux dominations coloniales, raciales et misogynes des humains et non-humains, tout autant qu'aux luttes contre celles-ci » (*ibid*. p. 305). Nous serions ainsi entrés dans l'ère du *Plantationocène*, qui traduit la globalisation d'un *habiter colonial* de la Terre sur le modèle de la *plantation*.

En articulant l'analyse des changements environnementaux aux inégalités léguées par la constitution *coloniale* de la *modernité occidentale*, l'*écologie décoloniale* permet donc de comprendre comment se structurent, en dehors de l'*Occident*, des formes de résistance à celui-ci et ses outillages gestionnaires, comme tout autant de gestions alternatives de l'enjeu écologique. Il est donc intéressant d'analyser les modèles organisationnels déployés dans des contextes particulièrement révélateurs de la « double fracture coloniale et environnementale de la modernité » (*ibid*. p. 14), c'est-à-dire marqués par l'histoire coloniale et très affectés par le *changement climatique anthropique.* Cela peut permettre d'identifier des pratiques de gestion potentiellement *pluriverselle*s, capables d'intégrer des ontologies *non-occidentales ;* soit des pratiques qui ne soient pas seulement caractérisées par des rapports d'exploitation entre *humains* et *non-humains*, et destructrices du vivant, et donc plus soutenables.

Au regard de leur inscription ancienne sur ces territoires, de leur spécificité organisationnelle et des injonctions auxquelles elles font aujourd'hui face, l'analyse des outillages gestionnaires des ONG occidentales est pertinente pour appréhender ces enjeux.

C. Changement climatique anthropique et ONG françaises : l'interet d'une analyse decoloniale de leur outillage gestionnaire

1. Les ONG françaises des organisations à l'outillage gestionnaire particulier et peu documenté

Depuis leur émergence, les ONG – des organisations confessionnelles aux *french doctors*[18] – sont aujourd'hui des maillons incontournables de l'aide internationale. Si le mot renvoie à un « terme ambigu pour une réalité difficile à cerner » (Ryfman, 2014), elles sont généralement définies comme des structures non lucratives (associations ou fondations), issues d'une mobilisation citoyenne. Elles agissent pour l'intérêt général, dans une dimension transnationale. Elles sont souvent classées en trois catégories : solidarité internationale (humanitaire et développement), droits humains et environnement[19]. En France, il n'y a pas de dénombrement précis, mais l'on considère qu'il existe 450 à 500 associations nationales gestionnaires de solidarité internationale (ou ONG), sur les près de

[18] Ce ainsi que l'on dénomme généralement les premières ONG humanitaires françaises, comme Médecins Sans Frontières (MSF), apparues dans les années 1970 (Ryfman, 2014, 2016).
[19] Nombre d'entre elles sont en réalité aujourd'hui actives dans ces trois domaines.

60 000 associations potentielles employeuses référencées au journal officiel[20] (il existe par ailleurs de nombreuses ONG gestionnaires territoriales, souvent dénommées « micro » ou « méso » ONG[21]). Et bien que ces organisations occupent une place médiatique et publique importante, l'État français a longtemps peu soutenu leur développement, comparativement à d'autres pays occidentaux.

Tout d'abord, contrairement à un engagement datant des années 1970, la France n'a jamais atteint l'objectif d'atteindre 0,7% de son revenu national brut (RNB) dédié à l'aide publique au développement (APD)[22]. Par ailleurs, la politique française de coopération au développement a longtemps été très centralisée et mise en œuvre directement par les institutions dédiées, en particulier les institutions diplomatiques. Ainsi, pendant longtemps, peu d'APD française « transitait » par les ONG, contrairement à d'autre pays (Banks & Brockington, 2019). L'arrivée au pouvoir d'Emmanuel Macron en 2017 a inversé la tendance. En effet, l'APD française a substantiellement augmenté entre 2017 et 2022, passant de 0,47% du RNB à 0,56% – pour un montant total en 2022 de près de 15 milliards d'euros alloués[23]. Dans ce contexte particulier, le secteur des ONG françaises a connu entre 2016 et 2020, du point de vue de ses ressources, une situation plutôt favorable, contrairement à d'autres secteurs associatifs.

Les ONG françaises ont par exemple été en forte croissance. Les ressources qu'elles mobilisent sont ainsi passées de 1,6 milliard d'euros en 2016 à près de 2,3 milliards en 2020, soit une augmentation de près de 43% (Coordination SUD, 2022). Confirmant une tendance ancienne (Coordination SUD, 2018), les ONG françaises ont été de plus en plus financées par les ressources publiques, notamment *via* le soutien de l'État français, à tout le moins jusqu'en 2020[24]. En creux, le secteur des ONG françaises se structure en *oligopole à franges*[25], caractérisé par une dizaine de très grandes ONG qui mobilisent près de 75% des financements en 2020 – elles en mobilisaient moins de 50 % il y a dix ans (Coordination SUD, 2018) – et une myriade de petites et moyennes structures, aux profils divers et expertises plurielles.

[20] Les ONG peuvent se retrouver dans deux domaines d'activités référencés : « Action sociale, humanitaire et caritative » (44 000 associations employeuses références) et « Défense de cause, de droits d'intérêts » (16 000 associations employeuses référencées) (INJEP, 2024).
[21] Elles sont souvent membres ou recensées par les réseaux régionaux multi-acteurs (RRMA). Pour plus d'informations sur ces organisations, voir par exemple l'étude dédiée de So Coopération, le RRMA aquitain (So Coopération, 2021)
[22] Objectif fixé par les pays du comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.
[23] Données de l'OCDE : https://data.oecd.org/fr/oda/apd-nette.htm#indicator-chart
[24] L'APD française e a continué de croitre jusqu'en 2022, mais elle décroît depuis. L'APD globale a atteint un plateau, ou plafond, à partir de 2020, et décroît légèrement depuis. Cela va avoir des effets sur les ressources mobilisées par les ONG (voir les données de l'OCDE).
[25] L'oligopole à franges peut être défini comme « une structure de marché en concurrence imparfaite où un petit nombre de grosses entreprises, formant un oligopole, contrôlent une vaste part du marché, le reste étant représenté par un grand nombre de petites entreprises dans une situation proche de la concurrence pure et parfaite » (Benhamou, 2011).

Ces organisations disposent donc de particularités dans leurs modèles organisationnels et leurs outillages gestionnaires, ne serait-ce que par leurs histoires multiples, leur non-lucrativité, les ressources qu'elles mobilisent ou encore leurs territoires de déploiement. Et pourtant, en tant que sujet de gestion, elles ont longtemps fait l'objet, en France à tout le moins, de peu d'attentions gestionnaires, contrairement à d'autres disciplines connexes comme la sociologie (Dauvin, 2010; Dauvin & Siméant-Germanos, 2002; Siméant-Germanos & Dauvin, 2004) ou la science politique (Ryfman, 2014, 2016). À l'exception de quelques contributions dans le courant des années 2000 (Quéinnec & Igalens, 2004), c'est plus récemment que ces organisations particulières émergent comme sujet des sciences de gestion (Cazenave et al., 2020; Garlot, 2022; Núñez-Regueiro, 2022).

Leur outillage gestionnaire a donc fait l'objet de plusieurs analyses, en particulier dans son articulation avec les modes opératoires mis en place à partir des années 1980, dans les administrations publiques occidentales, importées de la gestion des organisations privées, et généralement regroupés sous le vocable de *new public management*. Liées à une période d'expansion du néolibéralisme, de dérégulation économique et de privatisations de nombreux services publics, ces approches ont des éléments en commun, à savoir : « l'importance accordée au *management* au sein du secteur public, et non plus à son *administration*, traditionnellement mise en avant […]. Le NMP considère également que la meilleure façon de bien gouverner est de donner une autonomie substantielle à ces managers » (Peters, 2010, p. 398). Ont ainsi été importés dans les administrations publiques nombre de *process* et de pratiques généralement utilisés dans le secteur privé marchand.

En tant qu'intermédiaires croissants d'une chaine de l'aide, « constituée par un encastrement d'acteurs — du bailleur européen au village indien — au travers desquels les fonds récoltés et dons versés transitent, entraînant des altérations potentielles et des ''affinages'' des politiques et des programmes des bailleurs » (Watkins et al., 2012, p. 287-288), cela s'est traduit dans la gestion des ONG par l'introduction puis la généralisation, dans leur gestion, de la *logique projet*. Avec la complexification des zones de conflit, une croissance des besoins et le retrait progressif de l'État dans la gestion directe des politiques publiques, ce rôle d'intermédiaire occupé par les ONG, dans une dynamique de *tiers-sectorisation* de l'économie, couplé aux effets du *new public management* sur la gestion s'est accompagné d'un phénomène de *managérialisation,* caractérisé par la « place [que ce processus] accorde à la notion de performance, par l'importance prise par la rationalité instrumentale et par la mise en avant des concepts d'auditabilité et de responsabilité » (Cazenave et al., 2020, p. 5). L'une de ses matérialisations les plus visibles est ainsi l'importation d'outillage gestionnaire inspirés du secteur privé, doublée d'une *salarisation* croissante des effectifs de ces organisations.

Ainsi, les ONG occidentales et françaises ont, en somme, connu deux phases de leur existence : une phase de création, qui commence, pour certaines, à la fin du 19ème siècle[26] ou début du 20ème siècle[27], et pour la plupart d'entre elles, après la seconde guerre mondiale et les phases de décolonisation[28]. A partir des années 1990 jusqu'au début des années 2010 – de la fin de la guerre froide à l'essor de la problématique environnementale – elles connaissent une deuxième phase de *managérialisation*, qui se traduit par leur hégémonie croissante et une certaine inflation budgétaire.

Si les ONG françaises sont à notre sens entrées dans une troisième phase de leur existence, comme nous le présenterons ci-dessous, les approches décoloniales, présentées succinctement, sont intéressantes à mobiliser pour compléter l'histoire déjà décrite de ces organisations.

2. De la création des ONG à leur institutionnalisation : une relecture décoloniale de leur gestion complémentaire des approches institutionnelles

Qu'il s'agisse des travaux d'historiens, ou plus récemment des contributions en gestion, l'histoire des ONG et de leur fonctionnement s'est ainsi principalement ancrée dans une analyse institutionnaliste ou néo-institutionnelle. En effet, comme le montre Ryfman, la création des premières associations, dont certaines viendront alimenter un mouvement international, s'inscrit dans le processus de sécularisation de l'Occident qui s'enclenche du 17ème siècle. Impulsé par les réflexions des Lumières et la Réforme, ce mouvement fait émerger, d'abord à l'échelle européenne, une figure institutionnelle particulière : celles de l'État-Nation. En parallèle, ce phénomène d'institutionnalisation accompagne deux dynamiques : la structuration d'une économie capitaliste de marché, tiers-sectorisée[29] d'abord en Europe puis, *via* la colonisation et l'impérialisme occidental, au reste du monde. D'autre part il appuie « l'émergence à partir du XVIIe siècle du droit international, lequel s'efforce de promouvoir un corps de normes régulant les relations interétatiques, dans la paix comme lors des conflits » (Ryfman, 2014, p. 8).

Dans ce contexte, vont alors émerger plusieurs mouvements associationnistes qui préfigureront les associations et ONG du monde contemporain. Aux États-Unis, au 18ème puis au 19ème siècle se structurent, par exemple, toute une série d'initiatives privées associatives, plutôt libérales, principalement abolitionnistes. En France, apparaît par ailleurs un mouvement associationniste un peu

[26] Le mouvement international de la Croix-Rouge est créé par exemple en 1864.
[27] Le mouvement Caritas International est créé en 1916, et sa déclinaison française, le Secours Catholique – Caritas France, en 1946.
[28] Oxfam est créée en 1942 en Grande-Bretagne, CARE en 1945 aux Etats-Unis, le Comité catholique contre le faim et pour le développement (CCFD) en 1961. Les *french doctors* naissent au tournant des années 1970 : Médecins sans frontières (MSF) en 1970, Médecins du monde (MDM) en 1980, Action contre la faim (ACF) en 1979, etc.
[29] C'est-à-dire qu'une part plus ou moins importantes des activités dévolues à l'Etat (ce que l'on peut nommer les services publics) et les activités économiques sont confiées à des acteurs-tiers privés, lucratifs (les entreprises) ou non (les ONG, associations, fondations, etc.).

différent, inspiré, entre autres, des travaux marxistes et de leurs prolongements socialistes que l'on nommera réformistes (Garlot, 2022; Ryfman, 2014). Ces différents mouvements, articulés aux grandes évolutions des sociétés européennes – révolutions industrielles, impérialismes et guerres impériales et guerres mondiales – donneront naissance alors naissance au 20ème aux ONG telles que nous les connaissons, et qui font l'objet de la littérature citée.

Cette littérature – essentielle, tant les ONG ont longtemps été peu documentées – attribue souvent aux ONG une forme ou une intention initiale (celle qui concoure à leur création) décorrélée d'une logique gestionnaire capitaliste. Celle-ci leur aurait ensuite imposée, de manière plus ou moins contrainte, par le phénomène de *managérialisation* décrit, lié à une libéralisation de l'économie mondiale. Or, ce que montrent les approches décoloniales, c'est que cette forme particulière de système international – globalisé, multilatéral et capitaliste, composé d'États-Nations organisant les activités humaines avec l'appui d'acteurs-tiers, lucratifs ou non – est en réalité une forme institutionnelle profondément ancrée dans une conception singulière du monde : celle la rationalité occidentale moderne et de son *ego cogito*[30].

Mais cette forme de modernité devenue hégémonique n'est pas le fruit d'un simple processus historique logique et irréversible, tel que décrit par la philosophie positiviste. Elle est en fait inscrite dans une histoire particulière du monde : celle de la colonisation occidentale, impérialiste, violente et qui a élevé l'esclavage au rang industriel. Pour les penseurs décoloniaux, elle a ainsi organisé, au cœur de ce qui fonde sa rationalité, une hiérarchisation d'identités supposées – ce que le sociologue péruvien Anibal Quijano nomme la *matrice coloniale de la race* – établissant « l'idée même d'une différence de nature biologique entre les populations de la planète, nécessairement associée à la capacité de développement culturel et mental en général » (Quijano, 1999, p. 146)[31]. Cet *ego conquiro*[32], levier de domination légitimant finalement, d'un point de vue pré-supposément ethnique, des positions statutaires engendrées par la colonisation (colonisateur, colon, colonisé, voire esclave), va alors progressivement structurer des agencements politiques, culturels et sociaux, instituant notamment le monde moderne tel que nous le connaissons, avec ses modèles organisationnels et ses

[30] Locution latine se référant au *Cogito, ergo sum*, formulé par le philosophe des Lumières, René Descartes renvoyant à l'idée que cette locution exprime la première certitude qui résiste à un doute méthodique.

[31] Nous traduisons.

[32] Proposé par le philosophe argentin Enrique Dussel, l'*ego conquiro* niché au cœur de ce qui fonde l'idéologie de la modernité occidentale, prend alors la forme d'un mythe, qu'il décrit notamment comme :

- La civilisation moderne se présente comme une civilisation supérieure et développée (ce qui revient à soutenir inconsciemment une position eurocentrique) ;
- Cette supériorité fait de l'amélioration des peuples les plus barbares, primitifs et grossiers une obligation morale […] ;
- Enfin, étant donné le caractère ''civilisateur'' de la modernité, les souffrances et les sacrifices – les coûts – inhérents à la ''modernisation'' des peuples ''arriérés'' et immatures, des races adaptées à l'esclavage, du sexe féminin plus faible, sont compris comme inévitables » (E. D. Dussel et al., 2000, p. 472).

institutions : un monde globalisé, capitaliste et multilatéral. Cette articulation entre ce qui fonde la modernité occidentale et le *fait colonial* est donc essentielle pour les perspectives décoloniales, comme le précise le sémiologue argentin Walter Mignolo : « la colonialité est constitutive de la modernité : sans colonialité, il n'y a pas – il ne peut y avoir – de modernité » (Colin & Quiroz, 2023, p. 141; Mignolo, 2011).

L'intérêt pour les approches critiques sur l'outillage gestionnaire, et pour l'analyse des ONG françaises plus particulièrement, réside dans le fait que les modèles organisationnels modernes, tels qu'ils se sont progressivement construits au cours des cinq derniers siècles, sont porteurs par essence de forme de *colonialité* plus ou moins cachées. Le positionnement même des acteurs occidentaux, dont les ONG, dans cette chaîne de l'aide qui reproduit et perpétue, implicitement ou non, des dissymétries de positionnement entre les anciens pays colonisateurs et leurs organisations et les anciens pays colonisés et leurs organisations, peut aussi en soit être appréhendé comme une forme de persistance de cette histoire *coloniale*.

Ce faisant, aux côtés de cette histoire institutionnelle des ONG déjà largement écrite, il apparaît utile d'en proposer une complémentaire : une socio-histoire décoloniale qui réancre la trajectoire de ces organisations dans ce qui en a constitué l'essence, à savoir la construction de la modernité occidentale, et sa dimension consubstantielle, le fait *colonial* et les dissymétries politiques, sociales, culturelles et économiques qu'il a produit, et continue encore de produire. C'est d'autant plus légitime que les ONG françaises ont, pour la plupart, accompagné à partir des années 1960 des processus plus ou moins achevés de décolonisation sur leurs territoires d'intervention, notamment la mise en place d'infrastructures et de services publics en lieu et place de l'ancienne architecture coloniale : gestion des programmes éducatifs, d'accès au soin, à l'alimentation et à l'agriculture, etc.

Cette articulation entre fait *colonial* et gestion des ONG occidentales est d'ailleurs au cœur de nombreuses critiques pesant sur le secteur, qui, s'ajoutant à l'urgence écologique, produit pour ces organisations une double injonction *décoloniale* et *environnementale* à *transiter*

3. Les ONG occidentales et la double injonction *décoloniale* et *environnementale*

Les années 2010, outre les agendas internationaux dédiés à la lutte contre le *changement climatique anthropique*, ont également été particulièrement transformatrices pour les ONG et dans l'architecture de l'aide internationale et de ses modalités d'agir, notamment le séisme d'Haïti en 2010. (Ramachandran & Walz, 2015). Parallèlement, après plusieurs années de mise en place de programme de *renforcement des capacités* par les ONG occidentales dans les pays du *Sud*, plusieurs contributions vont montrer comment le renforcement de ces organisations *au sud*, comme substitut aux services

publics, a pu en réalité justifier « des démarches de contournement des États par un souci de bonne gouvernance, au lieu, justement, d'appuyer l'amélioration de cette même gouvernance au niveau des institutions » (Thioune, 2015, p. 76).

Qu'il s'agisse du contexte de l'aide humanitaire ou de celui de l'aide au développement, un nouvel agenda de *localisation de* l'aide voit ainsi le jour dans le courant des années 2010, visant « à ramener les acteurs locaux [autorités locales ou société civile] au centre du système. […] En plus de permettre une réponse humanitaire plus efficace et performante, l'objectif à long terme de la localisation est de renforcer la résilience des communautés touchées par la crise en établissant des liens avec les activités de développement » (Coordination SUD, 2019, p. 19; De Geoffroy & Grunewald, 2017). Traduisant tantôt une vision techniciste, impulsée par le Sommet humanitaire d'Istanbul de 2016 et le *Grand Bargain*[33], tantôt une vision plus politique, portée notamment par des ONG dites de développement, cet agenda de *localisation de l'aide*, qui fait l'objet de plus en plus de stratégies institutionnelles, notamment en France (Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, 2023a, 2023c), pose en creux la question du positionnement et du rôle des ONG occidentales dans un monde qui se « désoccidentalise » (Billion & Ventura, 2023). Certains bailleurs publics vont en outre impulser une dynamique dédiée, facilitant par exemple l'accès à leurs guichets de financement par des organisations non-occidentales, qu'elles soient « endogènes » (SIDA, 2023) ou la déclinaison nationale d'ONG internationales (Agence française de développement, 2024).

Cet agenda institutionnel de *localisation* s'accompagne plus globalement depuis quelques années d'appels à *décoloniser* le secteur de l'aide internationale, ainsi que les ONG (Partos, 2022c, 2022a, 2022b; Peace Direct, 2021). Si ces appels s'ancrent souvent, d'un point de vue théorique, dans les perspectives décoloniales présentées, elles font aussi écho plus largement à des questionnements et recherches sur les discriminations et différentes formes de racisme (systémique ou non) dans la société et les organisations d'une manière générale (Belmessous et al., 2024; Galonnier et al., 2020; Sabbagh, 2022), et les ONG spécifiquement (MSF International, 2021). Elles s'accompagnent d'un regain d'intérêt pour les analyses décoloniales de l'architecture de l'aide internationale, notamment ses formes implicites et explicites du *sauveur blanc* (ou le syndrome du sauveur blanc – *white saviorism*) (T. Khan et al., 2023; Sondarjee, 2020).

[33] Le *Grand Bargain*, lancé lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire en mai 2016, est un accord entre les plus grands donateurs et agences humanitaires qui se sont engagés à améliorer l'efficience et l'efficacité de l'action humanitaire. Il se décline en une dizaine de mesures articulées autour d'une cinquantaine d'engagements, dont une mesure dédiée à la localisation de l'aide, en accordant davantage de soutiens et de moyens de financement à destination des intervenants locaux et nationaux (l'objectif chiffré est généralement fixé à 25% de l'aide internationale humanitaire qui transite directement par ces intervenants locaux et nationaux).

Les ONG occidentales, en tant qu'intermédiaires de l'aide devenus relativement hégémoniques, notamment dans l'accès aux financements, subissent ainsi une première injonction : celle de se *décoloniser*, en accompagnant en leur sein ou avec des structures issues de leurs pays d'intervention, des dynamiques renforcées de *localisation* de l'aide. Si les contours de cette *injonction décoloniale*, est complexe à appréhender dans les modèles organisationnels, celle-ci pose finalement la question des héritages assumés ou implicites du *fait colonial*, et de ses formes de *colonialité* afférente, dans ce qui constitue encore aujourd'hui l'outillage gestionnaire des ONG occidentales et françaises.

Cette injonction est en outre renforcée par l'accélération du *réchauffement du système climatique* et son impact sur les différentes vulnérabilités sur lesquelles les ONG se mobilisent. Certes la question environnementale est une composante ancienne du champ de la solidarité internationale. Nombre d'ONG, qu'elles soient environnementales, humanitaires ou de développement, ont régulièrement pris part aux différents événements et agendas institutionnels ayant permis de faire émerger l'enjeu climatique comme central. Néanmoins, ces enjeux sont restés pendant longtemps, du point de vue organisationnel et gestionnaire, en particulier au regard de leur management stratégique ou leur contrôle de gestion, assez peu appréhendés par les ONG occidentales et françaises. La matérialité croissante du *changement climatique anthropique* et de ses effets sur les territoires a néanmoins accéléré très récemment les prises de consciences collectives, notamment institutionnelles.

D'une part, à l'échelle internationale, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge a publié en juin 2021 la Charte sur le climat et l'environnement pour les organisations humanitaires, incitant les acteurs humanitaires (ONG et organisations internationales, organisations nationales et locales, etc.), à intégrer « des approches qui tiennent compte des changements climatiques dans [leurs] action[s] et en rendant leur[s] opérations plus écologiques » (Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2021). En France, d'autre part, en décembre 2020, dix ONG humanitaires parmi les plus importantes, réunies au sein du Réseau Environnement et Humanitaire (REH), se sont engagées, à l'occasion du cinquième Forum national humanitaire, « à réduire de 30 % leurs émissions de GES d'ici à 2025, et 50 % à l'horizon 2030 » (Réseau Environnement Humanitaire, 2020), arguant que « les actions des organisations de solidarité, aussi cruciales soient-elles, peuvent générer des impacts environnementaux et climatiques. La prise en compte de ces enjeux est donc pour le secteur […] une question de cohérence globale » (*ibid*.). Enfin ces deux dynamiques, ont incité les principaux bailleurs occidentaux de l'aide humanitaire et de l'aide au développement à publier fin 2022 une déclaration d'engagement, enjoignant tous les bailleurs « qui ont un rôle central à jouer pour accompagner cet élan et encourager d'autres organisations à les rejoindre notamment pour faciliter la mise en place d'un environnement plus favorable à un système humanitaire qui

prévient, prépare, anticipe et répond aux risques et impacts climatiques et environnementaux » (ECHO, 2022).

Ce faisant, plusieurs ONG françaises, notamment les plus *managérialisées*, construisent et déploient depuis 2021 de nouveaux outillages gestionnaires dédiés aux réponses au *changement climatique anthropique* et à la transition écologique : feuilles de routes environnementales, outils de comptabilisation de leur empreinte *carbone*, tableaux de bord permettant de piloter leur trajectoire de décarbonation, mise en place de projets d'*adaptation*, etc. (ALIMA, 2022; GRET, 2022; Médecins du Monde, 2024). Les différents outils développés s'inscrivent principalement dans deux sous-disciplines de la gestion : le management stratégique et le contrôle de gestion.

Les ONG *occidentales* – issues des pays considérés par l'OCDE comme industrialisés, sources de la plupart des émissions de gaz à effet de serre (GES) passées et actuelles – sont ainsi appelées, dans la lignée des recommandations du GIEC et de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CNUCC) à réduire leur empreinte *carbone* ou « environnementale »[34], tout en soutenant l'*adaptation* des territoires au changement climatique et la perte de biodiversité.

L'injonction *décoloniale* qui pèse sur le modèle organisationnel et gestionnaire, se double donc depuis peu d'une deuxième injonction *environnementale* à transiter. Le *changement climatique anthropique*, puisque profondément articulé au fait *colonial*, dévoile cette *double injonction* qui pèse sur les modèles gestionnaires, particulièrement sur les organisations occidentales se déployant dans d'anciens territoires colonisés, comme les ONG. Cet enjeu, qui s'ancre plus globalement dans des contributions récentes visant à articuler perspectives décoloniales et *changement climatique anthropique* (Plurivers, revue d'écologie décoloniale, 2024), est au cœur de notre problématique, détaillée en début d'introduction. Elle s'articule à un protocole de recherche particulier, précisé ci-dessous.

D. PRESENTATION DU PROTOCOLE DE RECHERCHE ET DU PLAN DE THESE

1. Protocole et méthodologie de recherche

Pour répondre à nos questions de recherche et à notre problématique, nous avons ainsi choisi de retenir une démarche empirique, compréhensive, inductive et décoloniale. Il nous semble que cette approche permet de prendre en compte la spécificité de l'objet de recherche et de la problématique proposée. En effet, les ONG étant, par nature, une « réalité difficile à cerner » (Ryfman, 2014, p. 15), d'autant plus au regard de pratiques nouvelles – celles dédiées à leur transition écologique – mobiliser une approche inductive nous permet ainsi de construire notre sujet de recherche à partir de ce qui

[34] Bien que faisant l'objet de nombreux débats dans le champ académique, ce concept est souvent défini, notamment par le *Global Footprint Network*, comme « la pression exercée par l'humain sur le "capital naturel" (ressources naturelles et services écologiques) ».

émerge du terrain, des ONG et de les placer comme modèles gestionnaires alternatifs de l'*orgadiversité*, « au cœur de la théorie des organisations » (Lallemand-Stempak & Eynaud, 2022, p. 20).

Cette approche inductive se veut principalement compréhensive, permettant d'aborder un sujet de manière large et ouverte. Par l'analyse des éléments récoltés, elle permet de construire une théorisation des pratiques, à même de discuter avec le cadre théorique retenu – les approches critiques en gestion et les perspectives décoloniales.

Celui-ci appelle d'ailleurs à ancrer notre protocole (ou *design*) de recherche dans une posture épistémologique critique et décoloniale. C'est-à-dire qu'elle doit nous amener à mobiliser, pour l'analyse, une *raison interprétative*, soit l'idée que « toute activité sociale, tout énoncé ne prennent sens que par l'insertion du sujet dans un contexte ; activité et énoncé sont eux-mêmes solidaires en ce que les membres d'une situation l'élaborent et la construisent par les commentaires dont ils usent pour en rendre compte et s'accorde » (Berthelot, 2012, p. 259). Cette posture doit nous amener également à adopter un *pensamiento fronterizo*, concept formulé par Walter Mignolo, qu'il décrit comme « le fruit d'une tradition intellectuelle qui, […] parce qu'elle surgit à l'intérieur d'une existence traversée par le désastre colonial, c'est trouvée ''contrainte'' de saisir et d'objectiver la double nature du pouvoir moderne et, […] de mettre à distance les catégories à travers lesquelles le Nord global impose sa perspective » (Colin & Quiroz, 2023, p. 183; W. D. Mignolo, 2012, p. 85). Cette *pensée frontière* incite les chercheurs à ne pas s'ancrer dans une posture épistémologique surplombante ou normative, et à contribuer, par un dialogue horizontal *transfrontalier* avec celles et ceux, individus ou organisations, qui subissent les différents formes de colonialité et qui y résistent, à démanteler « l'entreprise mythique de la modernité occidentale » (Colin & Quiroz, 2023, p. 183)

Enfin notre *design* de recherche a aussi été conditionné par les modalités de menée de cette thèse, à savoir celles d'une collaboration, *via* une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE), avec Coordination SUD, la plate-forme des ONG françaises. Fondée en 1994 sous le statut d'association loi 1901, elle rassemble, en 2024, 180 ONG françaises travaillant dans la solidarité internationale. Les quatre années passées en son sein ont été essentielles, à la fois pour appréhender les enjeux rencontrés par le secteur des ONG françaises, et pour accéder aux données permettant de répondre à nos questions de recherche.

En termes de récolte de données, le travail au cœur de cette thèse s'est appuyé sur deux principales phases. D'une part nous avons initié une phase exploratoire dès mai 2021. Celle-ci a ainsi confirmé l'impression partagée par les organisations de ce champ, d'une double injonction *environnementale et*

coloniale à *transiter*. Sur la base de cette première phase, nous avons alors construit notre protocole de recherche final. Celui-ci s'est articulé autour de la comparaison de plusieurs études de cas d'ONG françaises de solidarité internationale, au sens de Yin (Yin, 2009). Sur la base plusieurs critères, nous avons ainsi choisi et mobilisé cinq organisations pour mener les études de cas : ALIMA, le GRET, MDM, Solidarité internationale et le SCCF. Celles-ci disposaient toutes de pratiques de gestion suffisamment structurées autour des enjeux environnementaux pour pouvoir y mener un travail de recherche. Pour la construction des études de cas, nous avons organisé, pour chacune des ONG ciblées, un protocole de recherche articulé autour de trois principales sources de données : entretiens semi-directifs, *données secondaires* (rapports internes, stratégies, etc.) et *participation observante*.

Sur cette troisième source de données plus particulièrement, nous avons pu compléter notre protocole de recherche par la menée d'un séjour de recherche dans deux pays, comme terrains d'étude, le Burkina Faso et le Sénégal – deux territoires où les ONG choisies déployaient, au moment de notre travail de terrain, leur pratiques et outillages gestionnaires pilotes. Financé par une bourse de recherche spécifique de la région Ile-de-France, et par Coordination SUD, ce séjour de recherche s'est étalé sur deux mois : au Burkina Faso, principalement à Ouagadougou, au regard de la situation sécuritaire, et au Sénégal, dans les régions du Siné Saloum et du grand Dakar.

2. Explication du plan de la thèse

Sur la base de ces éléments de contextualisation et de théorisation, de notre problématique et de nos questions de recherche, et de notre protocole de recherche, nous avons donc construit le travail de thèse qui s'ouvre à vous, articulé autour de sept chapitres.

Le premier chapitre est celui dédié à l'ancrage gestionnaire de notre thèse. Dans une première sous-partie, nous explicitons le *changement climatique anthropique* et ses effets, et nous revenons sur les différents concepts qui constituent aujourd'hui les principaux agendas de lutte contre celui-ci. Dans une deuxième sous-partie nous réancrons nos réflexions sur l'outillage gestionnaire, de manière plus précise, dans les différentes approches et perspectives qui ont contribué à en faire un *fait social*. Nous y explicitons notre choix de mobiliser les perspectives critiques, et montrons quelles sont les approches pertinentes en la matière, en management stratégique et en contrôle de gestion. Enfin, nous présentons dans une troisième sous-partie comment les sciences de gestions sont bousculées par l'entrée de nos sociétés dans l'*Anthropocène*. Par un état de l'art succinct nous montrons comment émergent deux dynamiques gestionnaires particulières : celles qui revisitent les théories et concepts classiques à l'aune du *changement climatique anthropique*, et celles qui appellent à penser la transition écologique par l'*orgadiversité*.

Le deuxième chapitre est consacré au développement de notre cadre conceptuel décolonial. Dans une première sous-partie, nous revenons sur la genèse des approches décoloniales. Nous en présentons les principaux concepts, et leur utilité pour les approches critiques. Dans une deuxième sous-partie, nous explicitons ce que sont les écologies décoloniales, en montrant tout l'intérêt d'articuler la problématique écologique à l'histoire *coloniale*, en particulier pour analyser les outils de gestion de la transition écologique qui se déploient dans les anciens territoires colonisés. Enfin dans une dernière sous-partie, nous décrivons quel est l'état de l'art de l'utilisation des approches décoloniales dans les sciences de gestion.

Dans le troisième chapitre, partant du cadre conceptuel mobilisé, nous proposons *socio-histoire décoloniale* succincte des ONG occidentales et françaises, comme ancrage contextuel de notre thèse. Nous présentons les deux premières phases qu'on connut ces organisations – celle de leur création, puis celle de leur *managérialisation* – et explicitons en quoi celles-ci font aujourd'hui face à une double injonction *décoloniale et environnementale* à *transiter.* Cette particularité faisant d'elle un sujet utile à documenter, cela nous amène ensuite à présenter, dans une deuxième sous-partie notre problématique et nos questions de recherche.

Dans le quatrième chapitre, nous présentons plus en détail notre protocole de recherche. Nous expliquons pourquoi celui-ci s'est articulé autour d'une convention CIFRE au sein de Coordination SUD, les limites et les atouts d'un tel positionnement. Nous présentons la posture épistémologique qui a été la nôtre, décoloniale et critique, ainsi que l'utilité d'une telle démarche. Nous détaillons les contours de notre protocole de recherche : ONG sélectionnées, données mobilisées, méthodes d'analyse retenues, etc. Nous y présentons également quelques données historiques, macroéconomiques et sociopolitiques sur les deux territoires appréhendés par ce travail de thèse : le Sénégal et le Burkina Faso.

Notre cinquième chapitre est quant à lui dédié à la présentation de nos études de cas. Nous y proposons une modélisation articulée autour de trois *idéaux-types,* comme tout autant de chemins de transition adoptés par les ONG. Nous détaillons la façon dont celles-ci se sont approprié les enjeux du *changement climatique anthropique*, et l'outillage gestionnaire qu'elles ont déployé pour y faire face, en particulier en management stratégique et en contrôle de gestion. Cela nous amène ainsi à qualifier trois modèles gestionnaires – l'approche orientée carbone, l'approche inclusive, et l'approche expérimentale et conceptualisante – complétés d'éléments tirés des outillages intéressants d'ONG non-occidentales, observées au Burkina Faso et au Sénégal.

Dans le sixième chapitre, nous mettons en dialogue ces trois *modèles*, entre eux ainsi qu'avec le cadre conceptuel retenu. Dans une première sous-partie, nous montrons comment toutes les ONG observées sont porteuses de formes, plus ou moins présentes, de *colonialité* dans l'outillage gestionnaire qu'elles déploient pour faire face au *réchauffement du système climatique*. Nous détaillons dans une deuxième sous-partie de nombreuses pratiques alternatives, dans chacun des modèles, révélant des formes de *pluriversalité* et de *créolisation*, comme tout autant de traces d'*orgadiversité*. Nous montrons enfin dans une dernière sous-partie comment certaines conditions ou dynamiques territoriales sont plus *énactantes* que d'autre de ces *designs* gestionnaires alternatifs. Nous en tirons en conclusion une grille d'analyse décoloniale des outillages gestionnaires des ONG dédiés à la transition écologique, permettant de faire émerger, dans ceux-ci, trois tendances : *la tentation instrumentale, l'approche créolisée et la tentative pluriverselle*.

Enfin notre dernier et septième chapitre est celui dédié aux contributions. Elles sont de trois ordres. D'une part, nous exposons nos contributions théoriques, notamment la pertinence de mobiliser les perspectives décoloniales pour appréhender la nécessaire adaptation des modèles gestionnaires occidentaux, en particulier ceux se déployant dans les anciens territoires colonisés (mais pas seulement) pour faire face au *changement climatique anthropique*. Dans une deuxième sous-partie, nous montrons toute l'utilité d'adopter une posture épistémologique décoloniale, quand, en tant que chercheur occidental enquêtant dans d'anciens territoires colonisés, on est soit même porteur de cette histoire *coloniale* et des formes de *colonialité* afférentes. Enfin, dans une dernière sous-partie, nous montrons comment les ONG peuvent s'emparer de nos travaux, en tant que contribution empirique. C'est notamment le cas des trois *idéaux-types* à appréhender comme ils sont : des modèles *à date* permettant de dresser plusieurs *chemins stratégiques* possibles, en fonction des caractéristiques intrinsèques à chaque ONG, amener – c'est notre souhait – à évoluer.

Chapitre 1 – ANTHROPOCENE ET OUTILS DE GESTION

La gestion des ONG, profondément ancrée dans une vision occidentalo-centrée des organisations, est aujourd'hui particulièrement mise à l'épreuve par l'émergence et l'accélération du réchauffement climatique et de son impact sur l'environnement et la biodiversité. Cela s'est traduit, comme décrit *infra*[35], par une mise en mouvement des ONG, notamment françaises, visant à transformer leurs pratiques afin de les rendre plus soutenables. Cette dynamique s'inscrit plus globalement dans une prise de conscience de ces enjeux par les acteurs publics et privés, nationaux, européens et internationaux, notamment dans l'architecture de l'aide internationale. Mais si cette question n'est pas nouvelle en soit, on assiste depuis une dizaine d'années à la popularisation du concept de *transition*, en particulier celui de *transition écologique*.

Mis en avant par des auteurs comme Rob Hopkins (Hopkins, 2019), ou Pablo Servigne (Jonet & Servigne, 2013), ce concept tire en partie sa notoriété d'un contexte où « les limites physiques de la planète et du modèle productiviste sont […] devenues patentes (et où) la conscience sociale de l'exigence d'une protection de l'environnement tient désormais presque du consensus » (Juan, 2011, p. 1). Symbolisant le passage d'une situation à une autre au sein d'un processus sociétal, la transition relève en soi d'une nébuleuse « où les aspects politiques, énergétiques, démographiques et idéologiques se croisent et s'enchevêtrent » (Chabot, 2015, p. 16). Ce concept a cependant le mérite de poser les « grands enjeux socio-écologiques » (Juan, 2011, p. 4) de manière systémique et interdépendante. Cette approche permet notamment de prendre en compte les différentes dimensions de ces problématiques (réchauffement climatique et perte de la biodiversité, production, alimentation, transport, énergie, ou encore consommation) et de les aborder en dépassant le clivage *nord / sud* ou « les notions caduques de pays développés/en voie de développement/émergents » (Coordination SUD, 2016, p. 7).

Plus globalement, l'intérêt de cette notion de *transition*, à tout le moins du point de vue du gestionnaire, c'est qu'elle permet d'interroger le caractère profondément insoutenable des modèles organisationnels occidentaux, ancrée dans l'histoire *thermo-industrielle* des pays européens. Il met en lumière la *double insoutenabilité* de notre système : « le réchauffement de la planète (renforce) les inégalités économiques en déclenchant des migrations climatiques difficilement gérables, […] les inégalités économiques (précarisant) de larges pans de la population, les condamnant à ne pas pouvoir assumer le choix des équipements et technologies qui s'imposent face aux enjeux climatiques » (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019, p. 11).

[35] Voir chapitre 3.

Le *changement climatique anthropique* questionne ainsi particulièrement ce qui compose et matérialise la façon dont les organisations, dont les ONG, pilotent et gèrent les pratiques de transition écologique, c'est-à-dire leur outillage gestionnaire. Comme précisé plus en détails dans le troisième chapitre, ces organisations sont en effet souvent qualifiées de « managérialisées », à savoir caractérisées par une gestion, qui accorde « une place […] à la notion de performance, […] (à) la rationalité instrumentale et […] (à) la mise en avant des concepts d'auditabilité et de responsabilité » (Cazenave et al., 2020, p. 5). Inspirée de la gestion d'organisations lucratives privées, cette « managérialisation » des ONG est analysée et critiquée depuis de nombreuses années, et sa rationalité instrumentale dépeinte alternativement comme « ''technicienne'' [Dauvin & Siméant-Germanos, 2002, p. 113 ; Troubé Christian, 2010, p. 78], (qualifiée) de ''dérive gestionnaire'' [Siméant-Germanos, 2001, p. 38 ; Dauvin & Siméant-Germanos, 2002, p. 122], voire de ''fonctionnarisation'' [p. 186] » (*ibid.*, p. 5).

Appréhender la spécificité (ou la non-spécificité) du fonctionnement des ONG nécessite donc d'inscrire son analyse dans plusieurs perspectives. Tout d'abord, il est nécessaire de comprendre comment le *réchauffement du système climatique* impacte les organisations au sens large. Outre les contributions récentes qui interrogent la place de la gestion à l'heure de l'*Anthropocène*, et considérant que les ONG sont, au même titre que les entreprises privées ou les institutions publiques, des structures dont « on ne peut […] comprendre le comportement organisationnel si on ne s'intéresse pas aux techniques de gestion et à leurs outils » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 13), il conviendra de comprendre la façon dont l'instrumentation de gestion « entendue à la fois comme l'ensemble des outils de gestion et le fait d'y recourir » (*ibid.*, p. 12) s'est construite au sein des organisations occidentales, au moins depuis l'avènement des sciences de gestion et de ses différentes sous-disciplines dans la pensée économique. Plus particulièrement, l'activité des ONG étant de plus en plus « influencée par des pratiques supposément appliquées dans les entreprises privées [Chenhall et al., 2013; Hwang & Powell, 2009; Krause, 2014] » (Cazenave et al., 2020, p. 40), notamment dans la façon dont elle structurent leurs stratégies, évaluent leur performance et contrôlent leurs dépenses, il est donc nécessaire de comprendre l'origine et la logique des outils de contrôle de gestion et de pratiques stratégiques qui les imprègnent.

Si plusieurs approches traditionnelles existent, l'analyse centrale de cette thèse devra en outre s'inscrire dans les différentes perspectives critiques de l'outillage gestionnaire des organisations, et ce pour au moins deux raisons. D'une part, puisque les ONG sont en soit des structures dont la gestion est, par leur mission (l'intérêt général), leur fonctionnement (la non-lucrativité) et leurs territoires de déploiement (principalement d'anciens territoires colonisés), à tout le moins particulière, et présente des spécificités que n'ont pas d'autres types d'organisations comme les entreprises ; d'autre part car

les pratiques retenues de transition écologique appellent par essence à considérer que « sans renier leur filiation, les sciences de gestion doivent s'émanciper de l'approche néoclassique qui domine les sciences économiques et les a façonnées » (Lallemand-Stempak & Eynaud, 2022, p. 13).

Ce faisant, ce premier chapitre est construit autour de trois sections. Tout d'abord, nous reviendrons dans une première sous-partie descriptive (A) sur les causes et les effets du *changement climatique anthropique*, révélateur d'une entrée du monde moderne dans l'*Anthropocène.* Partant des bases géophysiques et historiques du réchauffement climatique nous exposerons les principaux concepts et des différents agendas internationaux dédiés. Dans une deuxième sous-partie (B), nous reviendrons sur le concept *d'outils de gestion* et sa triple dimension, en en présentant les différentes définitions ainsi que la diversité des perspectives traditionnelles et critiques reliées à ce concept. Nous nous intéresserons plus particulièrement à la façon dont les *outils de gestion* se conçoivent en management stratégique des organisations et en contrôle gestion. Enfin, dans la dernière sous-partie (C), nous montrerons comment la transition des sciences de gestion, appelées à *gérer l'Anthropocène*, se révèle tout à la fois une gageure et un levier, notamment par l'étude des organisations alternatives et de leur *orgadiversité*, de renouvellement des concepts et théories, à la fois en management stratégique et en contrôle de gestion.

A. FAIRE FACE A L'ANTHROPOCENE

1. Les principales bases géophysiques et historiques du *changement climatique anthropique*

Alors que plusieurs dénominations existent, le GIEC préconise généralement dans ses différents rapports la différenciation entre *changement climatique* et *réchauffement du système climatique* (IPCC, 2021a). Si le deuxième terme renvoie à l'idée que l'on constate une tendance à long terme du réchauffement de l'atmosphère et des océans, de la fonte des glaces, de l'élévation du niveau de mers et de la concentration des gaz à effet de serre (GES), le premier permet de montrer que cette dynamique n'est pas homogène. Le *changement climatique*, c'est en somme une « variation du climat due à des facteurs naturels ou humains » (Vocabulaire de l'environnement (liste de termes, expressions et définitions adoptés), 2009). Celui-ci peut être notamment *anthropique*, expliquant alors la tendance actuelle de *réchauffement du système climatique* à long-terme.

On constate en effet depuis le 19ème siècle, une augmentation substantielle de la température du système climatique mondial, dont résulte une modification des régimes météorologiques et climatiques à l'échelle globale. Cette augmentation est attribuée à l'émission de plus en plus importante de gaz à effet de serre, en particulier le dioxyde de carbone et le méthane, qui constituent environ 90% de ces émissions. Ces deux gaz sont le produit de la combustion de combustibles fossiles,

comme le pétrole, le gaz naturel et le charbon, utilisés pour produire de l'énergie pour les activités humaines, comme l'agriculture ou l'industrie. Si la dimension majoritairement anthropique n'a pas toujours fait le fruit d'un consensus scientifique[36] (le climat du globe ayant connu des phases de réchauffement non liées aux activités humaines), le dernier rapport du GIEC précise « qu'il est sans équivoque que l'influence humaine a réchauffé l'atmosphère, l'océan et les terres. Des changements généralisés et rapides se sont produits dans l'atmosphère, l'océan, la cryosphère et la biosphère » (IPCC, 2021a, p. 4).

Ce réchauffement entraîne de nombreuses conséquences : il contribue au recul des glaciers, à la fonte du pergélisol ou encore à l'expansion des déserts. Ce faisant, il provoque des phénomènes météorologiques de plus en plus extrêmes : vagues de chaleurs, feux de forêt, tempêtes plus importantes dues à une augmentation des taux d'évaporation. Tout cela a des conséquences majeures sur les écosystèmes et la biodiversité : acidification et salinisation des sols, migrations d'espèces face aux changements de leur environnement, voir extinction et disparition, comme dans les forêts primaires, les récifs coraliens etc. Ces phénomènes ont alors de nombreux impacts sur l'activité et les conditions de vie des populations humaines : augmentation des situations d'insécurité alimentaire, de pénurie d'eau, d'inondation ; propagation de maladies infectieuses, persistance de chaleurs extrêmes, ayant *in fine* des conséquences économiques, sociales, voire politiques. Le *changement climatique* est donc une problématique profondément systémique, ancrée dans l'histoire moderne récente.

La littérature scientifique, stabilisée depuis plusieurs années sur la question, fait ainsi le constat des périodes de changements climatiques importantes, entraînant un réchauffement global du système climatique, depuis l'avènement du monde moderne occidental, à savoir son entrée dans l'ère industrielle lors des différentes révolutions industrielles à partir 18ème siècle. Si certains auteurs comme Fernand Braudel et Werner Sombart font remonter ces dynamiques au 14ème siècle et à l'époque des cités-monde, telle que Florence ou Venise (Braudel & Labrousse, 1982; Mager, 1988), c'est surtout l'utilisation en masse de machines et d'outils consommateurs d'énergies fossiles depuis le début de la période d'industrialisation de la Grande-Bretagne, de la France, puis de l'Europe et du reste du monde[37], qui a entraîné des effets notoires sur le système climatique mondial.

[36] Le GIEC, qui ne produit pas en tant que tel de la littérature scientifique, mais qui compile les résultats d'études individuelles, dans le but d'améliorer la compréhension globale du phénomène climatique, mentionnait par exemple dans son quatrième rapport en 2007 « que l'activité humaine est fort probablement la cause du réchauffement global (à plus de 90 %) » (IPCC, 2007), et dans le cinquième, en 2014, que « l'influence de l'homme sur le système climatique est manifeste et de plus en plus forte et que l'on observe ses incidences sur tous les continents et dans tous les océans. Nombre des changements constatés depuis les années 1950 sont sans précédent depuis des dizaines d'années, voire des millénaires. Le GIEC est désormais certain à 95 % que l'homme est la première cause du réchauffement planétaire actuel » (Pachauri et al., 2015, p. 5).

[37] *Via* l'entreprise coloniale et impérialiste occidentale, qui accompagne ce phénomène, par une industrialisation de l'esclavage, sans laquelle les économies européennes n'auraient d'ailleurs par connu ce décollage économique historique (Braudel, 2022).

Le 19ème siècle se veut un point de référence de la température mondiale, l'évolution du système climatique lui étant généralement comparée[38]. Le milieu de ce siècle (généralement vers 1850) est donc marqué, d'un point de vue climatique, par l'entrée du monde dans une phase *thermo-industrielle* (qui d'ailleurs fait suite à une période d'industrialisation de l'esclavage) qui va permettre, par l'utilisation massive d'énergies fossiles facilement accessibles, l'avènement et l'essor du monde moderne occidental et plus globalement, du capitalisme économique (Bonneuil & Fressoz, 2016; Fressoz, 2024; Fressoz et al., 2014). Ce faisant, depuis l'époque préindustrielle, la température moyenne à la surface de la Terre a augmenté de 1,2° degrés Celsius environ, soit 0,2 °C par décennie.

D'un point de vue géologique, cette ère est parfois nommée *Anthropocène*. On attribue la popularisation de ce concept à Paul Crutzen, météorologue et chimiste néerlandais, pour qui l'impact des activités humaines sur le système climatique nécessitait de définir une nouvelle époque géologique, marquée par « le rôle central de l'homme en géologie et en écologie » (Crutzen & Stoermer, 2021). Le terme en tant que tel ne fait pas consensus dans la communauté scientifique des géologues[39], notamment puisque sous-entendant que « le fonctionnement de la Terre forme un ensemble cohérent et interactif […], il englobe autant des sciences naturelles comme la géologie, la biologie, la climatologie, la géochimie, que des sciences humaines comme l'histoire, la géographie, la sociologie ou la philosophie. Mais cela signifie aussi que ce concept n'a pas une assise disciplinaire très forte » (Federau, 2017, p. 112). Il permet néanmoins de conceptualiser, ne serait-ce que d'un point de vue philosophique ou politique, l'impact des populations humaines sur leurs environnements, en particulier leur capacité à perturber des cycles globaux, sur l'atmosphère et les océans (Beau & Larrère, 2018; Bonneuil & Fressoz, 2016; J. Davies, 2016; Federau, 2017).

Enfin, l'*Anthropocène* s'articule particulièrement à l'*hypothèse Gaïa*, proposée notamment par la biologiste américaine Lynn Margulis et le chimiste anglais James E. Lovelock (J. Lovelock et al., 2017; J. E. Lovelock & Margulis, 1974), suggérant que plusieurs paramètres essentiels de la troposphère (la partie de l'atmosphère terrestre la plus proche de la surface du globe), en particulier sa température et sa composition chimique sont sous le contrôle direct de l'ensemble des organismes vivants (le

[38] Comme nous le verrons *infra*, pour appréhender les dynamiques du réchauffement climatique, les températures actuelles moyennes sont généralement comparées aux températures moyennes de l'époque préindustrielle (avant 1850). Cette date a été arbitrairement fixée, car l'on dispose de quelques données climatiques mondiales pour la période précédente (début du 19ème siècle). C'est surtout à partir de 1850 que se généralise un système de collecte de données climatiques et météorologiques à l'échelle globale.

[39] En mars 2024, la sous-commission dédiée à la stratigraphie du Quaternaire (SQS) de *l'International Commission on Stratigraphy* (ICS), la plus large et la plus ancienne des composantes scientifiques de *l'International Union of Geological Sciences* (IUGS) refuse la proposition de création d'une nouvelle époque géologique nommée Anthropocène, arguant que celui-ci ne reflète pas de réalité géologique, même si l'impact de l'humain sur son environnement est avéré.

biote). Ces sciences sont au cœur des connaissances récentes sur le *changement climatique anthropique* et des différents concepts afférents, tels que décrits ci-après.

2. Les principaux concepts et agendas mondiaux de lutte contre le *réchauffement du système climatique*

Face à la menace du réchauffement de notre système climatique, plusieurs politiques publiques ont été initiées et planifiées, à différentes échelles, s'appuyant sur des modélisations et des scénarios tirés des sciences du système Terre, en particulier l'impact des émissions de gaz à effet de serre sur le climat. Trois types de concepts vont progressivement émerger des années 1990 à nos jours : l'*atténuation*, l'*adaptation* et la *compensation*.

Dans le courant des années 1990, de nombreuses publications et politiques publiques s'intéressent et conceptualisent ainsi des pratiques d'*atténuation*, liées principalement aux découvertes croissantes sur l'effet de serre et les effets du dioxyde de carbone. D'un point de vue institutionnel, c'est notamment la convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUC) , signée en 1992 après le sommet de Rio, qui reconnaît l'existence et l'importance du réchauffement climatique, ses pays signataires (l'intégralité des membres de l'ONU) s'engageant ainsi à « stabiliser les concentrations de gaz à effet de serre à un niveau qui empêche toute perturbation anthropique dangereuse du système climatique » (United Nations Framework Convention on Climate Change, 1992). Elle reconnaît trois principes.

Tout d'abord, celui de *précaution* qui consiste, en l'absence, à un moment donné, de certitudes, due à un manque de connaissances techniques, scientifiques ou économiques, de prévenir des dommages potentiels graves sur l'environnement et la santé. La CNUCC reconnaît également celui de *responsabilités communes mais différenciées*, qui se veut un principe juridique du droit international de l'environnement qui trouve sa justification dans la surexploitation intense des ressources naturelles afin de répondre aux besoins industriels des pays aujourd'hui développés. À cet égard, le postulat de ce principe est donc que, puisque certains problèmes environnementaux sont issus à titre principal de l'industrialisation intensive de certains pays (les pays enrichis), il serait injuste de soumettre les pays considérés *en développement* (PED) aux mêmes mesures de redressement et de réparation. Enfin dans cette lignée et dans celle de la déclaration des Nations-Unies dédiées de 1986 (United-Nations, 1986), la CNUCC reconnaît le principe de *droit au développement*, soit le droit des populations à bénéficier d'un développement économique, social, culturel et politique, dans le respect l'habitabilité du système-Terre.

Plusieurs protocoles et accords complémentaires viendront appuyer la CCNUC, qui visera à réduire les six principaux gaz à effet de serre, instituant alors le concept d'*atténuation*. Celle-ci ambitionne la mise

en place des pratiques sociales, économiques et organisationnelles permettant de réduire les émissions de gaz à effet de serre et ce, afin de maintenir la température globale moyenne mondiale sous un certain seuil.

Pour appuyer ces pratiques, plusieurs concepts visant à appréhender l'impact des activités humaines sur les émissions de GES émergent progressivement dans le courant des années 1990 – 2000. William E. Rees et Mathis Wackernagel proposent par exemple le concept *d'empreinte écologique*, permettant de calculer la pression exercée par les humains envers les ressources naturelles et les écosystèmes[40] (Wackernagel & Rees, 1996). Sur la base de celui-ci est alors popularisé le concept d'*empreinte carbone*, qui vise à mesurer et à évaluer les gaz à effet de serre émis par une activité, une personne, une organisation ou un pays. Pour ce faire, on s'intéresse aux facteurs d'émission, principalement des sources d'énergies qui émettent de dioxyde de carbone, d'une activité (qu'elle soit mise en place par une personne, une organisation, un pays, etc.). Cette empreinte s'exprime généralement en gramme d'équivalent CO2 par kilowattheure (gCO_2eq/kWh). On tire alors de la mesure réelle, ou de l''évaluation modélisée, des facteurs d'émissions des différentes sources d'énergies, des bilans d'émissions, souvent regroupés par ensembles d'activités présentant des caractéristiques et des finalités similaires (déplacements, habitation, alimentation, loisirs, etc.).

Pratiques relativement techniques, plusieurs standards de mesure et d'évaluation de l'empreinte carbone émergent ainsi au début des années 2000, notamment pour uniformiser les méthodes de *comptabilité carbone* entre les organisations privées et publiques. A l'international, le *Greenhouse Gas Protocol*, fruit d'un travail entre ONG (comme le WWF) et plusieurs industries (comme Shell), est publié en 2001. Il est le premier à définir les *scopes* du bilan carbone d'une organisation ou d'une activité[41]. L'Organisation internationale de normalisation en tire une norme ISO spécifique, la norme ISO 14064, en 2006, suivie d'un guide d'application, la norme ISO 14069. Ces deux normes inspirent l'outil de *Bilan carbone*[42] de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), utilisé pour la réalisation d'un bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES), rendu obligatoire par les lois Grenelle 1 et 2 (2008 et 2010) pour les plus grandes entreprises, les collectivités territoriales et les établissements publics (Brohé, 2013).

[40] L'empreinte écologique mesure les surfaces alimentaires productives de terres et d'eau nécessaires pour produire les ressources qu'un individu, une population ou une activité consomme et pour absorber les déchets générés, compte tenu des techniques et de la gestion des ressources en vigueur. Cette surface est exprimée en hectares globaux.

[41] Le *scope* (ou périmètre) est une catégorie d'émissions de gaz à effet de serre. Le *scope* 1 recouvre les émissions de l'activité elle-même, le *scope* 2 correspond aux émissions indirectes liées à l'énergie et le *scope* 3 à tous les autres processus induits, en amont ou en aval, sur le chaîne de valeur, par exemple le transport de marchandises aval, les déchets, les pratiques de franchise en aval, etc.

[42] Le *Bilan Carbone* est une marque déposée, dont l'usufruit a été transféré en 2011 à l' Association pour la transition Bas Carbone, ABC.

Ces outils ne sont cependant pas exempts de critiques, traduisant en fait une approche profondément *comptable*[43] du changement climatique, particulièrement adaptée aux formes organisationnelles capitalistes – et d'une certaine manière, *occidentalo-centrées*, comme nous le verrons *infra* (L'Allier & Audet, 2020; Zaccai, 2019). Plus globalement, le concept *d'empreinte carbone*, puisque ne se concentrant que sur les gaz à effet de serre, est critiqué dans son incapacité à appréhender d'autres effets négatifs sur l'environnement. D'autres concepts plus récents émergent, comme celui d'*ombre climatique*, proposé par la journaliste américaine Emma Pattee, visant à mettre en lumière l'influence étendue qu'une personne peut avoir sur le climat au-delà de ses émissions de CO_2 mesurables.

Le concept d'*empreinte carbone*, et les outils de bilans dédiés, restent cependant aujourd'hui les plus répandus, en particulier en sciences de gestion (Acquier et al., 2024). Ce concept est également au cœur de l'Accord de Paris sur le climat, celui-ci consacrant et fixant, à l'article 2, l'objectif de contenir « l'élévation de la température moyenne de la planète nettement en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels et en poursuivant l'action menée pour limiter l'élévation de la température à 1,5 °C par rapport aux niveaux préindustriels, étant entendu que cela réduirait sensiblement les risques et les effets des changements climatiques » (Paris Agreement, 2015)

A la fin des années 1990 et au début des années 2000, en particulier après la signature du protocole de Kyoto, émerge par ailleurs progressivement le deuxième levier de lutte contre le réchauffement climatique, à savoir le concept d'*adaptation* (Gemenne, 2008; Okonski, 2003; O'Neill et al., 2000). Partant du constat que même en arrivant à atténuer l'emballement climatique, celui-ci produirait un certain nombre de phénomènes extrêmes, le GIEC accorde un place de plus en plus importante aux travaux portant sur l'*adaptation*, la définissant comme une « démarche d'ajustement au climat actuel ou attendu, ainsi qu'à ses conséquences, de manière à en atténuer les effets préjudiciables et à en exploiter les effets bénéfiques » (Pachauri et al., 2015).

A la croisée de la biologie, de la physique, mais aussi de la sociologie, des sciences politiques ou de l'économie, les politiques publiques d'*adaptation* sont plus complexes à définir que celles dédiées à l'*atténuation*. Si cette dernière « s'accompagne d'objectifs (réduire les émissions de dioxyde de carbone, […], d'outils (tel que le bilan carbone) et d'un résultat attendu (éviter le réchauffement de la planète), […] l'adaptation reste difficile à cerner » (Van Gameren et al., 2014, p. 8). Le concept émerge ainsi difficilement dans les négociations internationales, l'*adaptation* posant en creux la question du degré de responsabilité du réchauffement climatique en fonction des pays. Comme le montre en effet le dernier rapport du GIEC, si la responsabilité humaine sur réchauffement n'est plus à démontrer, «

[43] Sans mentionner le fait que la crédibilité de certaines données dans le cas de régimes auto-déclaratifs peu contrôlés, est à tout le moins questionnable.

la vulnérabilité des écosystèmes et des populations au changement climatique varie considérablement d'une région à l'autre […], sous l'effet […] des schémas historiques et permanents d'inégalités tels que le colonialisme » (Intergovernmental Panel On Climate Change (Ipcc), 2023b, p. 12). Sont (et seront de plus en plus) particulièrement concernées par ces nouvelles vulnérabilités la plupart des zones géographiques africaines, asiatiques et sud-américaines, soit les pays considérés par le comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) comme moins avancés (les PMA) ou en développement (PED). Les enjeux des politiques d'*adaptation*, profondément ancrés à l'histoire coloniale occidentale, interroge *de facto* la responsabilité des anciennes puissances colonisatrices dans le financement des politiques dédiées. C'est surtout l'Accord de Paris sur le climat, signé lors de la COP21 à Paris en 2015, qui acte, dans ses objectifs, les enjeux d'*adaptation*, inscrivant notamment dans son article 2 l'objectif de renforcer « les capacités d'adaptation aux effets néfastes des changements climatiques et en promouvant la résilience à ces changements et un développement à faible émission de gaz à effet de serre, d'une manière qui ne menace pas la production alimentaire » (Paris Agreement, 2015).

La dernière politique dédiée, apparue dans le cadre du protocole de Kyoto, est le mécanisme de *compensation carbone*, mobilisable par les individus et les organisations, et dont le principe est de contrebalancer les émissions par le financement de projets de réduction d'autres émissions de CO_2 ou de séquestration de carbone[44]. La *compensation carbone* s'appuie sur l'idée d'universalité du carbone, consistant à affirmer que le CO_2 contribue à l'effet de serre quel que soit l'endroit où il a été émis. Les entités émettant du carbone à un endroit de la planète peuvent donc compenser leurs émissions par des mécanismes qui réduisent le carbone, où que ce soit dans le monde. Peu utilisées à ce stade par les ONG, les pratiques de *compensation* font l'objet de nombreuses critiques, notamment parce qu'elles véhiculent « l'idée abusive d'équilibre parfait (entre gaz émis et ceux compensés) […], l'extension spatiotemporelle exagérée de la compensation, […] (et incitent à un) usage trompeusement illimité de la compensation » (Fragnière, 2009, p. 167-169), celle-ci reportant *de facto* les efforts sur les pays appauvris. Le concept de *compensation* est aussi intégré dans l'Accord de Paris sur le climat (Paris Agreement, 2015).

Ces trois types de politiques publiques et les pratiques afférentes, bien que très mobilisées aujourd'hui par les institutions et les organisations, se basent principalement sur des enjeux liés à l'évolution des effets de serres et leur impact sur le climat. Hormis les politiques d'*adaptation*, aucune ne prend en compte finalement les autres types d'enjeux environnementaux dans la mise en place de pratiques.

[44] La séquestration du carbone consiste à stocker à long terme du dioxyde de carbone hors de l'atmosphère, de manière naturelle par des processus biologiques et géologiques, comme dans les océans qui peuvent être des puits de carbone.

Ces difficultés viennent du fait que le changement climatique est systémique, et, *de facto*, complexe à appréhender.

Pour pallier à cet enjeu, plusieurs scientifiques vont proposer en 2009 le concept de *frontières planétaires* (*planetery boundaries*), visant à définir les limites environnementales à l'intérieur desquelles l'humanité peut vivre et se déployer en toute sécurité (Rockström et al., 2009), c'est-à-dire en évitant les modifications brutales, non-linéaires, potentiellement catastrophiques et difficilement prévisibles de l'environnement. Ils en fixent neuf, dans une liste actualisée en 2015 (Steffen et al., 2015), suggérant pour huit d'entre elles un indicateur et une valeur seuil en quantité émise ou extraite de l'environnement à ne pas dépasser (Boutaud & Gondran, 2020) – les six premières d'entre elles étant considérées comme dépassées en 2022. Ce concept de *frontières planétaires* amène l'économiste Kate Raworth et Oxfam UK à proposer le *modèle du Donut* (*Doughnut model*) dans lequel ces frontières sont articulées à des frontières sociales, inspirées par les Objectifs du Millénaire sur le Développement (OMD) puis les Objectifs de Développement Durable (alimentation, santé, éducation, etc.), présentés *infra*[45], dans lequel la performance d'une économie se mesure dans sa capacité à satisfaire les besoins des individus sans dépasser le plafond écologique de la Terre (Raworth, 2012, 2017).

3. Conclusion

Les vingt dernières années ont donc été marquées par l'essor puis la reconnaissance progressive du *changement climatique anthropique* comme l'enjeu majeur du siècle, facteur du *réchauffement du système climatique* à long-terme et levier de nombre de bouleversements environnementaux, climatiques, sociaux et économiques à court et moyen-terme. L'humanité serait ainsi entrée dans une ère d'*Anthropocène*, contrainte de déployer des politiques publiques nationales et internationales visant à limiter, par des actions *d'atténuation*, d'*adaptation* ou encore de *compensation*, les dégâts causés par notre modèle de société moderne profondément *thermo-industriel*. Les Accords de Paris sur le climat (Paris Agreement, 2015) poussent ainsi les organisations à amorcer une transition écologique, sociale – voire économique – à l'échelle mondiale, vers des modèles de sociétés plus soutenables. Et si elle suppose « un désir de changement partagé (Chabot, 2015) […] toute la question est maintenant de savoir comment le susciter et l'organiser » (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019, p. 11) notamment dans l'instrumentation de gestion.

B. OUTILS DE GESTION : ETAT DE L'ART ET PERSPECTIVES CRITIQUES

1. L'instrumentation de gestion : éléments de définition

[45] Chapitre 3, partie C.

Qu'il s'agisse d'ONG, d'entreprises ou d'institutions, la gestion des organisations est aujourd'hui façonnée par une multiplicité d'outils utilisés à tous les niveaux. Les directions *prévoient* (par des plans stratégiques, des budgets prévisionnels), *commandent* (par exemple par des systèmes d'incitation) et *coordonnent* (par la méthodologie de projets). Les gestionnaires de ressources humaines *organisent* (par la mise en place de fiches de poste, d'organigrammes, etc.). Les services financiers et comptables *contrôlent* (avec l'utilisation de tableaux de bords, de pièces comptables, de rapports d'audit, etc.). L'outil de gestion dispose ainsi d'une *finalité* ou d'une *utilité.*

L'instrumentation de gestion peut se décrire au moins *via* trois dimensions, « à la fois celles qui sont les plus apparentes et qu'affichent sa matérialité, et celles qui sont masquées (implicites ou latentes), mais n'en font pas moins autant partie de sa réalité » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 32). Et si le terme d'outil est contestable en soit, tant il renvoie à une diversité d'objets et de pratiques gestionnaires, il permet néanmoins de caractériser cette instrumentation (ou cet *outillage gestionnaire*) comme « un ensemble délimité d'objets organisationnels dotés de traits caractéristiques qui s'offrent à une triple description » (*ibid.*, p. 32) :

- Une dimension *fonctionnelle* : à quoi sert l'outil de gestion ?
- Une dimension *structurelle* : de quoi est-il fait ?
- Une dimension *processuelle* : comment s'utilise-t-il ?

En appréhendant les outils de gestion cette manière, leur analyse évite plusieurs écueils. D'une part, cela permet de sortir les outils de gestion du « registre pratico-utilitaire » (*ibid.*, p. 13) en considérant chacun d'eux comme un fait social. Ainsi, au-delà de la description de chaque instrument, cette posture amène à s'interroger sur leurs différentes dimensions sous-jacentes : qui les produit, les utilise et avec quelles finalités ? A quelles représentations sociales chaque outil est-il attaché ? Comment peuvent-ils être compris ou explicités au travers des différentes valeurs qu'ils véhiculent, des différents rapports de force qui les structurent ?

Articuler, par l'outil de gestion, la technique et le social, permet par ailleurs de multiplier les points de vue sur la façon dont cet outil s'appréhende. Dit autrement, en ancrant l'instrument de gestion dans une dynamique sociale spécifique qui le construit, l'analyse fine et descriptive, soit « ce à quoi s'applique l'outil, […], ses lieux d'utilisation et le métier qui le mobilise, […] ses usages et […] ses effets, […] sa chaîne opératoire » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 29), facilite l'indentification du système dans lequel l'outil se construit, en particulier les éléments qui interagissent pour appuyer sa création, son maintien, son développement ou sa disparation.

Ce faisant, on accède alors aux conditions de production de l'outil de gestion, sa « genèse instrumentale » (*ibid.*, p. 29). Inspirée de Simondon, pour qui « « l'objet technique individuel n'est pas

telle ou telle chose donnée *hic et nunc*, mais ce dont il y a genèse […], la genèse de l'objet technique fait partie de son être » (Simondon, 1958, p. 19), cette approche de l'outil de gestion permet ainsi de dévoiler et d'appréhender comment l'environnement social, culturel, historique et économique précède à sa construction. En somme, elle montre que l'outillage gestionnaire est profondément situé, et que l'analyse de la logique qui le sous-tend ne peut faire l'économie de la compréhension du contexte dans lequel celui-ci émerge et se structure.

2. Les différentes approches théoriques des outils de gestion

a. Approches traditionnelles, institutionnaliste et interactionnelles

Cette genèse instrumentale articulée aux trois dimensions descriptives des instruments de gestion (fonctionnelle, structurelle et processuelle) permet ainsi de construire une analyse des organisations par leur outillage, et non d'éléments surplombants comme les super structures sociales, ou les politiques publiques. Chiapello et Gilbert en proposent une classification en quatre grandes approches « représentatives, au sens où elles ont une réflexion sur la technique qui, directement ou indirectement, apportent un éclairage sur les outils de gestion » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 59),

La première est celle qui articule les outils de gestion aux théories des organisations plus traditionnelles, en particulier les théories rationnelles et les théories normatives, qui ont structuré jusqu'à la fin des années 1980, les différents courants gestionnaires. Dans l'école du management scientifique (notamment de Taylor, Fayol) et l'école des systèmes rationnels (par exemple Simon et Mintzberg), Chiapello et Gilbert montrent finalement que l'outil de gestion est surtout compris comme un vecteur de rationalisation de l'organisation, celle-ci étant appréhendée comme une « structure formelle à vocation économique et (qui) met en vedette un personnage central, l'expert » (*ibid.*, p. 38). Ancrées dans une posture inverse, les approches dites normatives ont, pour Chiapello et Gilbert, eu tendance à ne pas considérer l'outil de gestion comme élément central des organisations, ou à en minorer leur portée. Ces approches s'inscrivent plutôt dans une volonté de construire une analyse qui « favorise l'engagement et le développement personnel, la participation et l'autonomie » (*ibid.*, p. 45).

Le point commun à ces approches dites traditionnelles se trouve finalement dans une tendance à ne considérer (et à n'analyser) l'outil de gestion que dans sa seule dimension instrumentale. Cette posture permet certes de structurer une palette d'outils normalisés, faciles à enseigner et à dupliquer, et contribuant « au sentiment de maîtrise du gestionnaire sur des réalités mouvantes » (*ibid.*, p. 48). Mais elles minorent l'analyse sociale que l'on peut faire des outils de gestion, en particulier la façon dont les contextes de leur création et d'utilisation les structurent et les orientent. En somme elles présupposent une forme d'utilisation universelle de chaque outil, indépendamment des organisations dans lesquels ils se déploient.

A partir de la fin des années 1980, ces approches dites traditionnelles ont progressivement laissé la place, sous l'impulsion de théories comme la théorie comportementale de la firme (Cyert & March, 1963), à des perspectives plus diversifiées, notamment les approches institutionnalistes. Celles-ci considèrent que les outils de gestion sont le fruit d'une « production humaine […] (et qu'ils) ont une réalité objective et intersubjective » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 60). Formulé autrement, cela signifie que les instruments, dans les organisations, ne peuvent ne s'appréhender qu'en analysant la façon dont les éléments du champ social les structurent, ainsi que les organisations. Ce faisant, plusieurs thèses présupposent que la construction de ces outils est principalement influencée par des normes, des valeurs, des schémas interprétatifs, en bref des *institutions*, soit des « habitudes de comportement ou de pensée et des règles allant plus ou moins de soi et plus ou moins formalisées (coutume, morale, droit…) qui, dotées d'une certaine stabilité, se transmettent et s'imposent aux individus dans un univers social donné » (*ibid.*, p. 97).

Inspirées des approches dites structuralistes en sociologie, plusieurs thèses, comme les approches dites structurationnistes, démontrent ainsi la double causalité des structures sociales sur les pratiques organisationnelles. Les propriétés structurelles des systèmes sociaux, définis comme « des ensembles isolables de règles et de ressources qui permettent à des pratiques sociales de persister dans le temps et dans l'espace, en leur donnant un caractère systémique » (*ibid.*, p. 138), doivent être appréhendées à la fois comme conditions essentielles et comme résultat de l'action humaine. En somme, si les outils de gestion sont en soit porteurs d'effets structurants, leurs utilisateurs peuvent tout à fait en modifier le développement ou l'utilisation. Ces approches s'articulent en outre aux théories dites conventionnalistes qui montrent que l'outil de gestion peut par exemple s'appréhender comme une convention de coordination, soit une « procédure de résolution récurrente de problèmes » (Gomez, 1994), ou une convention d'évaluation, qui coordonne des comportements et les représentations individuelles au sein des structures.

Les approches institutionnalistes intègrent enfin les théories dites néo-institutionnelles, développées dans les années 1980 par des auteurs comme DiMaggio et Powell. Elles présupposent que ce qui fonde la rationalité des organisations et des acteurs qui les composent est moins basé sur l'efficacité ou l'utilité intrinsèque des outils de gestion mobilisés, que sur la capacité desdits outils à être porteurs ou représentatifs de ce qui peut peut-être collectivement et socialement considéré comme efficient. Dans cette analyse, les organisations adoptent et usent d'outils de gestion qui leur permettent de gagner en légitimité, en les empruntant à des organisations faisant partie du même champ organisationnel. Cela se traduit notamment par un effet d'isomorphisme institutionnel, défini comme « un processus d'homogénéisation des organisations et des pratiques organisationnelles caractérisé par une convergence des comportements et règles formelles et informelles » (DiMaggio & Powell, 1983).

En complément des approches institutionnalistes, plusieurs théories de gestion ont permis d'appréhender la façon dont l'outil se construisait et se déployait dans ses interactions avec l'acteur qui l'utilise. Puisant leurs inspirations théoriques et méthodologiques dans la sociologie de l'Ecole de Chicago et sa démarche interactionniste, tirée de la pensée de Simmel pour qui « la société est l'ensemble des actions réciproques des individus » (Simmel, 1991), celles-ci irriguent aujourd'hui largement plusieurs sous-disciplines, comme le management stratégique ou le contrôle de gestion. Citons par exemple la théorie de l'activité, inspirée de Lev Vygotski (Vygotski, 1997), qui présuppose qu'un outil ne peut s'appréhender que dans les apprentissages qu'il induit auprès de son utilisateur au sein d'organisations considérées comme des systèmes d'activités, soit des « ensembles socialement organisés composés d'acteurs, individuels ou collectifs, d'objets de travail auxquels ils se confrontent et d'outils qui médiatisent leurs relations en permettant aux acteurs d'agir sur les objets » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 160).

Un autre ensemble de théories ont tenté de décrire et d'analyser l'outil de gestion comme support et vecteur d'un langage particulier. Ces travaux présupposent ainsi à l'outil de gestion une dimension narrative et prescriptive capable d'être porteuse de récits, de symboles, qui modèle les représentations des acteurs sociaux au sein des organisations. Ils s'inspirent notamment des concepts développés par le psychologue Kar E. Weick autour du *sensemaking*, défini comme « le développement rétrospectif et continu d'images plausibles qui rationalisent ce que les gens font » (Weick, 1995). Les outils de gestion sont alors « porteurs de narrations, en compétition les unes avec les autres, qu'il s'agit de révéler » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 169).

Enfin, parmi les théories interactionnelles récentes relatives à la sociologie des instruments de gestion, l'une des plus importantes est celle de la sociologie de la traduction et de la théorie de l'acteur réseau (TAR), développées notamment par Latour et Callon depuis les années 1980. Pour ces deux auteurs, « toute personne, tout objet, la société elle-même doivent être envisagés comme étant le résultat toujours provisoire d'un réseau, le réseau étant une méta-organisation rassemblant des humains et des non-humains (connaissances, personnes, organisations, machines, outils de gestion, institutions…) reliés les uns aux autres » (*ibid.*, p. 144). Si le concept de « réseau » ne leur est pas propre, ils sont les premiers à théoriser des liens entre *humains* et *non-humains*, sans intentions stratégiques initiales, au sein de *méta-organisations* plus ou moins constituées et formalisées – ce qu'ils nomment les infrastructures ou réseaux sociotechniques. Au cœur de ce réseau se situe l'acteur (ou l'*actant*) qui n'est pas défini en soit mais par les interrelations qu'il possède avec les autres acteurs, qui le transforment et qu'il transforme à son tour : « un acteur c'est la liste de ses relations plus la transformation que chacun des items de la liste a subie au voisinage ou à l'occasion de cette relation » (Akrich et al., 2010, p. 256; Callon, 1986, 1989; Latour, 2005, 2006, 2007).

Si ces différentes thèses interactionnelles n'ont pas toutes aujourd'hui le même poids dans l'analyse des instruments de gestion, elles ont permis de faire émerger l'importance des acteurs et des leurs interactions avec d'autres acteurs humains et non-humains (par exemple les outils de gestion), comme clé d'analyse. Elles complètent ce faisant les approches institutionnalistes qui posent au cœur de l'analyse de l'intentionnalité des outils déployés.

b. Approches critiques

Les approches présentées précédemment ont montré que l'outil de gestion, dans sa triple dimension fonctionnelle, structurelle et processuelle, pouvait être analysé et compris soit par les interactions qu'il produit entre les acteurs qui l'utilisent, soit par la façon dont le champ social le façonne. En parallèle, plusieurs perspectives critiques de l'instrumentation de gestion ont aussi émergé depuis les années 1980. Tirant notamment leurs inspirations du renouveau des travaux de Marx (souvent intitulées théories marxiennes), de Bourdieu et de Foucault, elles permettent d'éclairer comment l'outil en gestion peut aussi être porteur de subjectivité, et révélateur des rapports de force et de domination exercés par et sur les acteurs qui le manipulent.

Ainsi, l'instrumentation de gestion a fait l'objet de nombreuses analyses et critiques inscrites dans le champs des *critical management studies* (CMS), qui ont notamment pour intention « la mise en cause du caractère donné, évident, naturel du fonctionnement des organisations » (Nizet & Pichault, 2015, p. 27). De nombreuses thèses appuient donc l'idée que l'outil de de gestion, puisque révélateur d'un système de domination, s'articule autour d'« une vision du social composé de classes sociales ou de groupes sociaux aux intérêts divergents, dont certains sont, à un moment donné, dominants et d'autres dominés. Les dominants accaparent le pouvoir, des ressources et des richesses de façon indue, tout en s'efforçant de se maintenir dans cette situation et de masquer la violence qui est au fondement de cette captation, tandis que les dominés peuvent chercher à en sortir » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 63). Au cœur de l'analyse du système social où se déploie l'outil se trouvent donc les rapports de domination.

Ces rapports de domination se caractérisent de différentes manières au sein des outils de gestion. Ceux-ci peuvent par exemple être appréhendés comme éléments d'un système social et économique, aux ressources inégalement distribuées, et traversés par des luttes de pouvoirs entre acteurs, institutions ou organisations. En ce sens, ils sont parfois des leviers d'exploitation, comme le montre Braverman dans son analyse de l'introduction du taylorisme (Braverman, 1998). Ils peuvent plus globalement être le fruit d'un rapport de force, reflétant la capacité d'acteurs ou de catégorie d'acteurs considérés comme « dominés » à résister à une injonction dominante. Dans ces perspectives, les outils

sont alors à appréhender comme un résultat temporaire, produit d'une logique conflictuelle (Boltanski & Chiapello, 1999).

Ces approches démontrent finalement la fausse neutralité de l'instrumentation de gestion, qui mobilise souvent des concepts *allant de soi* (rentabilité, performance, *leadership*), mais qui au fond légitiment des hiérarchies sociales, infériorisant ce qui peut relever de rationalités en valeur [46] alternatives, notamment sur les enjeux de performance organisationnelle, très souvent appréhendée sous le seul prisme « de la maximisation des résultats atteints, compte tenu des moyens mis en œuvre » (Nizet & Pichault, 2015, p. 30). En somme, ces approches montrent comment les rapports de domination procèdent parfois d'une *réification* de l'outil de gestion, qui prend alors le caractère « d'une objectivité illusoire qui par son système de lois propres, rigoureux, entièrement clos et rationnel en apparence, (et qui) dissimule toute trace de son essence fondamentale : la relation entre hommes » (Ancelin-Bourguignon, 2021; Lukacs, 1960). Elles incitent ainsi à appréhender dans « quelle mesure les asymétries de pouvoir à l'œuvre dans les situations étudiées formatent ou transforment l'outil et ses usages » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 74).

Puisant notamment dans la pensée de Foucault (Foucault, 1966, 1969, 1993, 1994), elles montrent ainsi que l'outil de gestion est situé, c'est-à-dire qu'il est le fruit d'une époque ou d'une configuration (faisant écho en ce sens aux différentes approches institutionnalistes) porteuse d'un système de valeurs traduit dans des rapports de pouvoir et de domination. Ils ne peuvent s'appréhender *en soi*, quel que soit le contexte social, économique ou culturel. Ces perspectives critiques présupposent par ailleurs que la *confrontation au réel* d'outils de gestion construits dans une vision purement instrumentale et techniciste est, à tout le moins, créatrice de formes de décalage entre l'objectivation de l'intention de l'outil et la subjectivation de son usage ; voire de formes de violence, de souffrance, en tout cas de *conflictualité*.

Parmi les nombreuses critiques adressées à ces approches particulières, nous retenons notamment celle qui stipule que « la référence au monde ''réel'' (des CMS) ne peut se contenter de rester ancrée dans l'univers occidental », appelant à « des incursions empiriques dans le reste du monde – vers d'autres modèles économiques, d'autres réalités socioculturelles et politiques – (…) pour donner lieu à un véritable renversement de perspective » (Nizet & Pichault, 2015, p. 107), car justifiant pleinement la mobilisation des approches décoloniales présentées ci-après.

Il nous semble important de finaliser ce panorama par une présentation succincte de la façon dont la sociologie des outils des gestion, notamment dans ses perspectives critiques, se traduit au sein du

[46] La rationalité en valeur est appréhendée au sens de Weber, et implique que l'individu (au sein d'une organisation) se conforme à des convictions religieuses, politiques ou autres (Colliot-Thélène, 2008).

management stratégique et du contrôle de gestion des organisations, et ce au moins pour deux raisons. D'une part, il s'agit de sous-disciplines de gestion pour lesquelles les CMS ont été particulièrement fécondes. Par ailleurs, comme nous le verrons dans le troisième chapitre, ces deux sous-disciplines ont également été régulièrement mobilisées pour analyser la gestion des ONG.

3. « L'outillage gestionnaire » en contrôle de gestion et en management stratégique

a. Management stratégique et contrôle de gestion : éléments de définition

En tant que sous-champs structurants des sciences de gestion, le management stratégique et le contrôle de gestion s'intéressent aujourd'hui à la fois à un grand nombre d'objets (organisations publiques ou privées, lucratives ou non-lucratives, formelles ou informelles) et de pratiques différentes (techniques de suivi de l'activité, de contrôle, ou d'évaluation), et regorgent de nombreuses approches et théories afférentes. En appréhender les principaux éléments de définition et la façon dont les deux disciplines s'articulent nous semble cependant essentiel. D'une part parce que le sujet de cette thèse (les pratiques de transition écologique des ONG), se matérialise profondément par l'outillage gestionnaire qu'il mobilise en management stratégique (notamment la « déclaration d'engagement des organisations » [Réseau Environnement Humanitaire, 2020]) et en contrôle de gestion (« objectifs de réduction » et « mesure de l'impact » [*ibid.*]). D'autre part car les deux-disciplines se complètent, « le contrôle de gestion (étant) au service d'une stratégie » (Burlaud & Simon, 2013).

D'un point de vue théorique, le management stratégique est généralement décrit comme organisé autour de trois branches, ou leviers d'analyse (Johnson et al., 2023). La première d'entre elles est structurée autour de l'analyse des *contextes* (internes et externes des organisation), tel que le macro-environnement. Elle regroupe plusieurs travaux de recherche qui se sont intéressés depuis les années 1960 à ce qui caractérise les contextes d'intervention des organisations, et ce qui facilite leur émergence et leur développement, en particulier dans des contextes concurrentiels. Cette branche regroupe par exemple les travaux de Porter, pour qui la stratégie se base sur l'analyse de la concurrence ou l'attractivité d'un secteur (Porter, 2008) ; ou celles de Prahalad et Hamel, et l'approche dite par les ressources (Prahalad & Hamel, 1990). Celle-ci permet « d'identifier les caractéristiques particulières (ou ressources) qui contribuent à l'avantage concurrentiel spécifique d'une organisation (ou à ses faiblesses) » (Cailluet, 2019, p. 30).

La deuxième branche, d'inspiration économiste, regroupe les différents travaux qui ont tenté de définir la stratégie en termes d'options (ou de *contenus*), c'est-à-dire des choix organisés autour de la mesure possible de la performance stratégique des organisations. Enfin, avec l'essor de plusieurs travaux de recherche en gestion inspirés de la psychologie ou de la sociologie, comme les travaux de DiMaggio et Powell, de Weick préalablement cités, plusieurs auteurs vont s'intéresser au management stratégique

comme *processus* et non simplement comme contenu ou contexte (March & Simon, 1958; Prahalad & Bettis, 1986). Pour ces approches processuelles, en somme, c'est la pluralité des actions à de multiples niveaux qui structure le management stratégique d'une organisation, et non simplement le choix entre plusieurs options stratégiques basées sur une analyse macro-économique des contextes. Et elles font particulièrement écho aux approches critiques de l'outillage gestionnaire retenues pour la présente analyse, car elles montrent que le management stratégique ne peut s'appréhender *en soi*, mais bien dans la confrontation entre son contexte de structuration et son déploiement organisationnel et individuel.

Cette dimension processuelle est d'autant plus importante qu'elle est également au cœur de ce qui définit aujourd'hui le contrôle de gestion des organisations occidentales. Si celui-ci est régulièrement défini comme « un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation » (Anthony, 1965), il fait surtout référence à une pluralité de pratiques humaines professionnelles, s'inscrivant généralement dans une rationalité économique occidentale, déployée au sein d'organisations marchandes et non marchandes. Trois caractéristiques émergent de la définition du contrôle de gestion :

- « (Il) n'est pas une action isolée, il s'agit d'un processus ;
- (Il a un) caractère finalisé […] (car) mentionnant explicitement la notion d'objectifs ;
- (Il possède) une dimension incitative » (Löning et al., 2013, p. 2).

Le contrôle de gestion a ainsi une certaine dimension cybernétique (il considère l'organisation comme un système) dans le sens où il se base sur une boucle supposant l'apprentissage par itération successive. Il s'appuie « sur un *ensemble de techniques* qui ont en commun de concourir à un *contrôle à distance des comportements*, sur la base d'indicateurs quantifiés […] dans une *optique contractuelle* ou plus exactement pseudo-contractuelle […]. Il y a un engagement préalable portant sur un résultat à atteindre, une explicitation des modalités d'évaluation puis, *a posteriori*, l'évaluation ou la mesure de la performance (souvent qualifiée de postévaluation) […]. Le contrôle de gestion est aussi un *langage* qui exerce un pouvoir sur ceux qui l'utilisent. […] (Il) a donc un caractère contingent important » (Burlaud & Simon, 2013, p. 10).

Le contrôle de gestion présuppose donc que les organisations suivent un modèle contractuel – celles-ci étant alors considérées comme une somme de contrats où le sommet (par exemple les directions) délègue aux échelons inférieurs des missions, avec des contreparties (comme des obligations de résultats) – se matérialisant par une certaine forme de rationalité économique. Cette logique hiérarchique permet ainsi de réduire la complexité du fonctionnement organisationnel, en procédant d'un système de sectorialisation des tâches. Le contrôle de gestion s'articule donc pleinement au

management stratégique, car il suppose « que la *stratégie et les objectifs qui en découlent soient explicités* afin que puissent fonctionner tant le modèle cybernétique que le modèle contractuel » (*ibid*., p. 21).

Ainsi, le management stratégique et le contrôle de gestion s'articulent. Et, comme présenté précédemment, leur matérialité (c'est-à-dire ce qui compose leur outillage gestionnaire), ne peut s'appréhender *en soi*, mais doit être replacée dans une perspective critique : qu'est-ce que leur double dimension fonctionnelle (à quoi servent-ils ?) et structurelle (de quoi sont-ils composés ?) dit de leur contexte de structuration (quels sont les logiques et rapports de force qui les sous-tendent ?), et comment leur dimension processuelle (quelle est leur utilisation ?) façonne-t-elle les organisations, et a des effets sur leurs environnements d'intervention ?

Deux approches récentes en management stratégique et contrôle de gestion sont en ce sens, particulièrement éclairantes. Elles sont présentées succinctement ci-dessous.

b. Les approches pratiques de la stratégie

Une des principales approches processuelles du management stratégique qui a émergé depuis les années 2000 est celle que l'on qualifie d'approche pratique de la stratégie (*strategy-as-practice*, ou s-a-p). Si ce courant intègre en réalité plusieurs perspectives de pensée et plusieurs travaux de recherche, il les fédère autour de l'idée que la stratégie est une pratique sociale, et qu'il faut donc placer les acteurs d'une organisation, leurs intentions, les outils qu'ils utilisent – en somme leurs pratiques – au cœur de l'analyse stratégique. En ce sens, cette approche s'éloigne de l'idée de la stratégie comme contenu ou contexte, qui en fait un objet rationnalisé à tous les échelons d'une organisation, et extérieur à ceux qui la pratiquent. Au contraire, ces perspectives appréhendent le management stratégique comme «une activité humaine organisée et donc un phénomène irrigué par des dimensions socio-historico-organisationnelles et accomplie dans les faires et les dires managériaux en contexte » (Bouty, 2019, p. 359). Il s'agit en somme d'appréhender le management stratégique avec « l'œil du sociologue » (Whittington, 2007, p. 1577).

L'intérêt de ces approches, c'est notamment d'essayer de comprendre comment les orientations stratégiques d'une organisation sont construites, parfois de manière contrainte, puis mises en œuvre par les acteurs qui composent à tous les niveaux hiérarchiques ladite organisation. Ce faisant, on appréhende ce qui fait l'outillage gestionnaire de la stratégie dans une perspective critique : la façon dont celui-ci révèle les rapports de pouvoir, les schémas de pensée qui sous-tendent sa fabrication, et qui montre qu'il est socialement et culturellement construit et situé. D'un point de vue méthodologique, on s'intéresse ainsi à la fois aux acteurs d'une organisation et aux processus qui la font vivre.

Plusieurs éléments caractérisent les approches pratiques de la stratégie. Les différents travaux s'accordent sur le fait qu'il existe au sein des organisations plusieurs praticiens de la stratégie. Loin de penser le management stratégique dans une approche pyramidale, ces praticiens se retrouvent dans toute une série de groupements, échelons ou niveaux intermédiaires au sein des organisations. Ce que plusieurs auteurs nomment les *managers intermédiaires* sont ainsi essentiels à la fabrication, la structuration et la mise en œuvre quotidienne de la stratégie (voir par exemple Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007; Fauré & Rouleau, 2011; Mantere, 2005). De plus, ce que montrent ces approches, c'est que les praticiens de la stratégie peuvent aussi être externes aux organisations. Leurs stratégies sont ainsi régulièrement alimentées et fabriquées par des groupements d'acteurs n'ayant aucune place formelle en leur sein, notamment les acteurs institutionnels ou du conseil (Johnson et al., 2003; Nordqvist & Melin, 2008).

En outre, les différentes approches pratiques de la stratégie possèdent une dimension duale, ce que l'on nomme le *faire et le dire stratégique*. Nombre d'auteurs se sont ainsi intéressés aux espaces de fabrication de la stratégie, en montrant notamment comment ceux-ci étaient en réalité structurés par des jeux d'acteurs et de pouvoir (Jarzabkowski & Seidl, 2008; Kaplan, 2011). Cette fabrication est donc un phénomène complexe où « les managers sont pris au quotidien dans des tensions, et naviguent sans cesse entre la nature inévitablement spéculative du faire et celle plus analytique de la représentation acceptée de la stratégie (Dameron & Torset, 2012) » (Bouty, 2019, p. 366). Ce *faire* et ce *dire* sont aussi analysés du point de vue de la matérialité des outils mobilisés par ces pratiques stratégiques au sein des organisations, et de celui de leur appropriation par les individus stratèges. Ainsi, ces approches analysent tout à la fois l'instrumentation de gestion qui relève classiquement du champ du management stratégique : matrices analytiques, formulation des stratégies en tableaux de bord, indicateurs de performance et de suivi, etc. ; mais aussi ce qui peut matérialiser la façon dont ceux qui fabriquent la stratégie s'en emparent et la mettent en œuvre. Les approches pratiques montrent ainsi que l'outillage gestionnaire dédié devient, par son utilisation et sa mobilisation, légitimant, structurant voire contraignant. On retrouve donc, au cœur de l'analyse, les discours, les supports de présentation, les espaces de mise en scène des acteurs du système (réunions stratégiques, etc.), etc. En somme, les outils ne sont pas neutres, et « ils contribuent à façonner la compréhension, les perspectives et plus généralement la pensée, à favoriser ou forcer l'émergence des consensus, ou encore à structurer des positions relatives de pouvoir » (*ibid.*, p. 367).

L'intérêt de ces approches, en particulier pour le présent travail de thèse, est de montrer que les préférences et postures des praticiens de la stratégie sont situées, et qu'elles influent donc sur ce qui structure ces pratiques. Principalement portées par les auteurs Chia et Holt, ces travaux insistent sur le fait que la fabrication de la stratégie d'une organisation (*strategizing*), pensée comme un construit

social et historique, repose moins sur la transcription, par des décisions prescriptives, d'une grande analyse dans des actions concrètes, que sur la capacité d'acteurs situés et réflexifs à rechercher et construire un chemin stratégique (*wayfinding*) (Chia & Holt, 2006, 2009).

Cette perspective spécifique des approches pratiques de la stratégie fait ainsi particulièrement écho à la perspective critique de l'outillage gestionnaire que nous mobilisons pour la présente thèse : partir du principe que les instruments (dans leur grande diversité) sont socialement et historiquement situés, porteurs de systèmes de valeurs et de rapports de force, et que c'est par la mise en utilisation d'acteurs au sein d'organisations, par leur *confrontation au réel*, qu'ils produisent des effets sur celles-ci et leur environnement de déploiement.

c. Le contrôle de gestion, entre mécanismes de résistances et pratiques alternatives

Si de nombreuses perspectives critiques existent en contrôle de gestion, plusieurs travaux récents, qui se sont intéressés aux pratiques de résistances, ou alternatives, au contrôle de gestion. La littérature s'intéresse principalement à deux aspects : ce qui les motive et la façon dont cela se matérialise, les tactiques. Morales et Drujon d'Astros suggèrent une approche moins connotée et plus neutre du terme de *résistance*, les pratiques afférentes pouvant finalement être comprises comme « des projets d'organisation, de coordination et de contrôle alternatifs à ceux soutenus par un groupe dominant » (Morales & d'Astros, 2023, p. 399). Les différentes approches critiques en contrôle de gestion ont ainsi largement documenté les effets négatifs de celui-ci, et les effets que cela pouvait avoir sur les organisations et les individus qui les composent.

Pour Braveman par exemple, le contrôle de gestion et ses différents servent principalement à accroître la pression sur les travailleurs d'une organisation, en les dépossédant de leurs capacités collectives et individuelles (Braverman, 1998). Les outils peuvent avoir une dimension aliénante, et renforcer les rapports de domination ou de force au sein des organisations. Les pratiques de résistances au contrôle de gestion sont alors analysées comme une manière de s'opposer, ou d'amoindrir les dysmétries du système organisationnel (Hopper et al., 1987; Hopper & Armstrong, 1991). Comme le montrent Morales et Lambert, les résistances au contrôle viennent aussi d'une critique de ce que l'outillage dédié, pourtant subjectif et situé, porte comme effet performatif du travail au sein des organisations. En effet, « formalisé, le contrôle tend à déprécier les savoirs et savoir-faire fondés sur une culture orale. Quantifié, il prend mal en compte les différences qualitatives et gomme les spécificités locales. Financier, il rapporte toute valeur à un échange monétaire, ce qui n'est pas sans questionner les fondements du prestige de nombreux métiers. La résistance au contrôle prend alors la forme de

l'affirmation d'une dignité au travail contre la standardisation par le contrôle comptable et financier » (Morales & d'Astros, 2023, p. 401; Morales & Lambert, 2013).

Quelles que soient les motivations à la résistance au contrôle de gestion, celle-ci prend généralement plusieurs formes et tactiques. Ces dernières sont souvent décrites en fonction de ce qui les motive (résistance matérielle ou subjective) et des formes qu'elles prennent, visibles ou non. La littérature a ainsi documenté de nombreuses pratiques de résistance matérielle, par exemple au contrôle comptable (Ezzamel et al., 2008) ; des pratiques qui rejettent la dimension subjective des outils mobilisés, souvent en inadéquation avec les identités professionnelles (Gaudy, 2020; Morales & Lambert, 2013) ; des formes de résistances plus invisibles, par exemple les différentes formes de contournement ou de sabotage mises en œuvre au sein de l'institution militaire (Perray-Redslob & Morales, 2023) ; ou encore la pratique du silence qui « permet d'échapper à la surveillance et de constituer un espace d'où forger une certaine contestation qui n'ose pas dire son nom et ainsi de maintenir une certaine indépendance vis-à-vis des systèmes officiels de contrôle » (Drujon D'Astros, 2020; Morales & d'Astros, 2023, p. 404).

Dans cette littérature récente, ces pratiques de résistance sont en fait appréhendées comme constitutives des outils de contrôle de déployés, « la résistance (n'étant) pas juste une contrainte ni une entrave mais une force constituante, les réponses à la contestation ayant une influence sur la manière dont le contrôle se déploie dans les organisations » (*ibid*., p. 405). Et celle-ci dépasse généralement le seul contexte interne ou local de l'organisation dans laquelle les outils du contrôle de gestion se déploient, montrant bien comment ce qui constitue ces instruments (le système de valeur sous-jacent) est parfois confronté, dans son application, à une réalité différente, produisant de la conflictualité.

Dans le fond, ce qu'interrogent ces approches dans une perspective critique, c'est la capacité du contrôle de gestion et de ses divers instruments à faciliter l'émancipation des individus au sein des organisations. C'est-à-dire à leur permettre de s'autonomiser des logiques et rapports de pouvoirs qui les sous-tendent. Les outils utilisés ont depuis longtemps installé l'idée que seule une certaine forme de contrôle de gestion était efficace et naturelle – ce que Oakes nomme « la colonisation des subjectivités par le contrôle financier » (Oakes & Oakes, 2016). Cette objectivation d'outils pourtant situés permet au passage, en légitimant certaines formes d'instrumentation plus que d'autres, de limiter ou de contrôler les pratiques de résistances.

Morales et Drujon d'Astros identifient trois mécanismes particuliers. Premièrement, ce qu'ils nomment *l'apparente technicité*, en montrant comment les effets de réification des outils de contrôle de gestion (concept déjà présenté) « font disparaître les conflits et divergences possibles en masquant

les phénomènes de domination derrière une apparente technicité, ce qui a pour conséquence de décourager la contestation » (Morales & d'Astros, 2023, p. 406). Deuxièmement, en empruntant aux travaux de Foucault sur la *gouvernementalité*, plusieurs auteurs montrent également comment le contrôle de gestion tel qu'il est déployé et structuré joue, dans sa dimension normative performative, sur les subjectivités des individus au cœur des organisations (Alvesson & Willmott, 2002; Knights & McCabe, 2003; Lambert & Pezet, 2006, 2011). Troisièmement, les obligations de rendre des comptes qui s'imposent aux organisations par des groupement ou acteurs tiers (comme les institutions, les citoyens, etc.), structurent un *habitus* de « sujet comptable » (Messner, 2009, p. 928), rendant complexe toute pratique de résistance.

Plusieurs travaux tentent cependant de montrer qu'au-delà de sa dimension normative, le contrôle de gestion peut dans certains cas être émancipateur, à tout le moins producteur de pratiques alternatives, étant entendues comme des formes de résistance aux formes dominantes des outils du contrôle de gestion. Certains travaux montrent ainsi comment la réappropriation des outils normalisés a permis à certains pays non occidentaux de s'autonomiser des mécanismes de contrôle encore inhérents et constitutifs des relations entre pays anciennement colonisateurs et colonisés (M. Dyball et al., 2006; M. C. Dyball et al., 2007). D'autres se sont intéressés aux différentes formes de contrôle de gestion alternatives développées au sein d'organisations de la société civile ou des mouvements sociaux (Apostol, 2015; Lehman et al., 2016; O'Sullivan & O'Dwyer, 2009; Spence, 2009; Tregidga, 2017). Ceux-ci montrent finalement que le « contrôle alternatif serait une manière, pour des parties extérieures à une organisation, de contrôler ses activités en proposant des récits alternatifs de sa performance dans le but de la pousser à changer ses pratiques » (Morales & d'Astros, 2023, p. 409). Plus globalement, ces différentes recherches récentes démontrent qu'il est possible, dans ces certaines situations, au sein de certaines organisations, et *via* certaines pratiques de résistance, de proposer un outillage en contrôle de gestion qui résiste ou qui soit alternatif à ce contrôle de gestion tel que déployé massivement, dans de nombreuses organisations, par le néolibéralisme. Pour Morales et Drujon d'Astros, il s'agit dans tous les cas « de proposer des formes non oppressives de coordination, d'expérimenter de nouvelles formes d'interaction pour sortir des conséquences aliénantes du contrôle » (*ibid*. p. 412).

Cette approche du contrôle de gestion par les pratiques de résistances et les pratiques alternatives apparaissent prometteuses pour l'analyse au cœur de cette thèse. D'une part, puisque comme les approches pratiques de la stratégie, elles montrent que l'instrumentation du contrôle de gestion est profondément située et ancrée dans un système de valeurs particulier, notamment celui du néolibéralisme, et porteuse de normativité. Elles montrent en outre que cette instrumentation ne se suffit pas à elle-même pour être matérialisée et effective ; et que de nombreuses tactiques de

contournement permettent aux acteurs, *a minima*, de résister à la performativité des outils, voire de structurer un certain contrôle de gestion alternatif. Elles appellent par ailleurs à identifier des situations concrètes où ces alternatives peuvent se construire, enjeu au cœur du présent travail de thèse.

4. Conclusion

Ce détour effectué par deux approches critiques en management stratégique et en contrôle de gestion nous a permis d'ancrer les potentielles contributions théoriques de cette thèse dans des discussions vivantes et actuelles, qui animent ces deux sous-disciplines majeures des sciences de gestion. L'intérêt était également l'articulation de ces courants avec la généalogie globale des réflexions de l'outillage gestionnaire. Ainsi, après en avoir présenté succinctement les éléments de définition et les différentes familles d'approches existantes, nous avons montré comment les perspectives critiques pouvaient plus particulièrement être utiles aux questionnements et problématiques qui vont être les nôtres.

En effet, que ce soit en management stratégique ou en contrôle de gestion, les CMS nous amènent à envisager l'instrumentation de gestion comme un fait social, un objet situé, dont l'analyse ne peut se faire sans appréhender les conditions sociales et culturelles ainsi que les systèmes de valeurs qui précèdent sa fabrication. A rebours d'une *réification* des instruments, les CMS nous incitent ainsi à comprendre comment c'est à partir des interactions entre humains, artefacts, et non-humains, que se construit l'outillage gestionnaire, en révélant les rapports de force et de domination qui structurent son utilisation au sein des organisations. Enfin, elles nous enjoignent à percevoir les effets que ce processus produit sur ces dernières, mais aussi sur leurs environnements d'intervention.

Au-delà d'une posture épistémologique, les approches critiques présentées dans les deux sous-disciplines sont aussi inspirantes d'un point de vue méthodologique. Elles nous invitent à ne pas considérer l'outil de gestion seulement par sa dimension instrumentale, soit ses caractéristiques pratiques. L'analyse de l'instrumentation de gestion doit à la fois révéler les conditions sous-jacentes de sa fabrication, tout comme ce que son utilisation par des individus produit sur les organisations et leur environnement. Il nous faudra ainsi appréhender les différentes formes matérielles de l'outillage gestionnaire. Celles, relativement classiques et facilement appréhendables : les tableaux de bord, les indicateurs divers de performance, les outils budgétaires, etc. ; et celles, plus complexes, qui matérialisent la dimension située et socio-politique de chaque outil (son *design* ou son langage), et qui symbolisent la fabrication de l'outil en tant que tel sur l'organisation et son environnement, par son utilisation : analyse des discours, des positions d'acteurs au sein des organisations, des dynamiques collectives, etc.

Qu'il s'agisse de positionnement épistémologique ou méthodologique, ce rapide état de l'art de l'outillage gestionnaire en management stratégique et en contrôle de gestion et leurs approches critiques permet ainsi d'identifier les potentielles articulations avec les enjeux posé par la transition écologique aux sciences de gestion. Ceux-ci sont présentés dans la partie suivante.

C. OUTILS DE GESTION ET TRANSITION ECOLOGIQUE

1. De l'*Anthropocène* à l'*Organocène*

La question environnementale et les enjeux qu'elle soulève n'épargnent donc les organisations et leurs modalités de fonctionnement, qu'elles soient privées ou publiques, en particulier les organisations occidentales appelées par la CCNUC à devenir plus soutenables d'un point de vue environnemental. La crise climatique bouscule en effet les sciences de gestion qui, « en tant que discipline qui étudie les ressorts de l'action collective et de la coordination (David et al., 2008), et en tant que discipline qui se place, de par ses objets, à la croisée des savoirs en sciences humaines et sociales, […] (peuvent) contribuer de manière déterminante à l'élaboration des réponses aux défis que pose la transition » (Lallemand-Stempak & Eynaud, 2022, p. 12).

Cette corrélation sciences de gestion et accélération du *changement climatique anthropique* ont amené plusieurs auteurs, dans une série de contributions récentes, à suggérer que l'*Anthropocène* se serait en réalité accompagné d'un *Organocène* (Acquier et al., 2024; H. Bergeron & Castel, 2024), qui désigne « une société d'organisations *interdépendantes*, que ces interdépendances donnent lieu à des coopérations, à des conflits ou à une absence problématique de relation » (I*bid*. p. 9). Cet *Organocène* est ainsi particulièrement le fruit des sociétés modernes et contemporaines, qui ont connu un nombre croissant d'organisations, qu'elles soient publiques ou privées ainsi que la « création continue de mécanismes organisationnels (des méta-organisations) ou normatifs (des normes d'encadrement des activités de toutes natures) » (*Ibid*. p. 8).

L'*Organocène* permet d'appréhender les organisations, et les modèles qu'elles déploient, « comme des vecteurs de logiques gestionnaires régissant les relations que l'humanité entretient avec tous les composants du système Terre (hydrosphère, atmosphère, biosphère et lithosphère) » (Acquier et al., 2024, p. 13). Or, face à l'urgence environnementale, le modèle gestionnaire traditionnel, basé sur la recherche du profit, l'efficacité et l'efficience, apparaît bousculé, au moins à quatre niveaux :

- Comment repenser des modèles infinis dans un monde aux ressources finies ?
- Comment intégrer le caractère instable, non-linéaire et irréversible des risques liés au *changement climatique anthropique* ?
- Comment penser l'action collective, à l'aune d'une transformation des rapports entre humains et non-humains ?

- Comment transformer les sciences de gestion en ce sens ?

En effet, les sciences de gestion telles que déployées aujourd'hui sont, par leurs origines, profondément ancrées dans une vision économique classique, qui fait de l'*homo economicus* et de sa rationalité afférente, la base de toute analyse organisationnelle. Les approches hégémoniques présupposent ainsi que, dans le monde capitaliste moderne tel qu'il s'est développé depuis le siècle des Lumières, toute organisation cherche à déployer des modalités de fonctionnement visant à maximiser ses profits – y compris les organisations publiques et non lucratives, appréhendées comme structures dont le fonctionnement tend à imiter celui des entreprises lucratives, voire des supplétives ou des sous-traitantes de secteurs d'activités non rentables. Ce faisant, les approches classiques en sciences de gestion tendent analyser les organisations comme évoluant dans un monde aux ressources (notamment énergétiques) infinies. Les modèles qui en découlent et qui façonnent les organisations, lucratives ou non, sont donc profondément *thermo-industriels*, c'est-à-dire qu'ils ont besoin, pour fonctionner, d'énormément d'énergie[47], sans même mentionner ses différentes autres externalités négatives, sur la biodiversité, ou la production de déchets.

Ces sortes d'œillères organisationnelles ont deux effets pervers, décrits dans les sous-parties suivantes. D'une part, elles rendent complexes l'intégration des enjeux climatiques et environnementaux dans les modèles qu'elles suggèrent, ceux-ci s'opposant souvent, puisque suggérant des ressources limitées par essence, à des modèles basés sur des ressources infinies. D'autre part, elles ne permettent pas, par l'analyse produite, de comprendre la spécificité des organisations alternatives, comme celles de l'économie sociale et solidaire (ESS), qui, par leurs statuts, composent avec des ressources souvent contraintes.

2. Intégrer la question environnementale en sciences de gestion

Sur ce premier enjeu, plusieurs auteurs proposent des contributions pertinentes et récentes permettant de mieux appréhender comment les cadres conceptuels gestionnaires classiques peuvent s'articuler aux problématiques environnementales et climatiques. Du chercheur canadien Henry Mintzberg qui a inspiré, par sa typologie des formes organisationnelles (Mintzberg & Romelaer, 2018), nombre de chercheurs aux apports du sociologue brésilien Guerreiro Ramos, qui s'est intéressé, *via* un modèle d'analyse multicentrique, aux organisations non-marchandes (Guerreiro Ramos, 1984), de plus en plus de travaux s'attachent à comprendre ce qui peut fonder des formes de rationalités non instrumentales au sein de certaines organisations.

[47] Energies fossiles (charbon, pétrole, gaz), nucléaires, renouvelables (éolien, solaire, marée-motrice, etc.).

Les travaux philosophiques de Latour et de Callon, notamment la théorie de l'acteur-réseau et l'articulation entre humains et non-humains, inspirent également un nombre croissant de travaux en sciences de gestion (Dambrin & Grall, 2021). Ce faisant, ces travaux mettent en lumière des modalités d'actions collectives plus soutenables, à la fois d'un point de vue social et environnemental. Si la plupart des contributions « occupent des positions de niches, […] elles ''permettent de rendre crédible le fait qu'il serait possible de s'organiser autrement'' » (Lallemand-Stempak & Eynaud, 2022, p. 15). Afin d'articuler entre elles les contributions théoriques de notre thèse, nous présentons ainsi rapidement ci-dessous les quelques approches émergentes permettant d'appréhender les enjeux de transition écologique dans les cadres conceptuels classiques en management stratégique et en contrôle de gestion.

En management stratégique, certaines approches, comme celles par les *ressources*, décrites *supra*[48], ont permis d'intégrer les questions écologiques comme faisant partie de ressources stratégiques à intégrer dans le mangement d'une organisation, en particulier en matière de gestion de la connaissance, la *knowledge-based view* ou encore la *natural ressource-based view* (Hart, 1995).

Ces approches ont néanmoins le défaut de n'appréhender les questions environnementales que comme des leviers de maximisation des profits. Certains auteurs suggèrent ainsi d'actualiser l'approche par les capacités dynamiques – qui postulent que le management stratégique d'une organisation est constitué d'aptitudes, de routines et de dynamiques, permettant à une organisation d'appréhender (*sensing*) les opportunités ou les menaces, de les saisir (*seizing*) et de se les approprier (*transforming*) – en y intégrant l'enjeu écologique. Ce faisant, *l'ecocentric-based view* suggère que chaque organisation évolue dans un écosystème aux ressources limitées, contrainte qui doit être au cœur de son management stratégique. Ainsi, elle doit déployer deux aptitudes supplémentaires : le *remapping*, sa chaîne de valeur étant à appréhender comme faisant partie d'une boucle fermée, et le *reaping*, qui sous-entend qu'une partie de ses activités n'ont pas vocation à maximiser sa valeur financière ou économique (Borland et al., 2016).

Le contrôle de gestion peut ainsi appuyer cette transformation du management stratégique des organisations. Nombre de ses outils ont d'ailleurs été adaptés au développement durable, depuis l'émergence de ce concept dans les agendas internationaux (Renaud & Berland, 2020). Le contrôle de gestion environnemental a notamment impulsé un certain nombre de stratégies vertes au sein des entreprises, en intégrant par exemple des outils de gestion du carbone, ce dernier étant indexé sur les différents mécanismes de mesure de la performance des entreprises, ou en adaptant les systèmes de comptabilité. Plus globalement, la possibilité donnée aux entreprises d'inscrire les enjeux

[48] Chapitre 1, Partie B, sous-partie 3.

environnementaux et climatiques dans leur *raison d'être*, facilite *de facto* la mise en place d'un contrôle de gestion dédié. Certains auteurs suggèrent également d'inverser la problématique, faisant des organisations des entités, parmi d'autres, d'un écosystème complexe. Le contrôle de gestion est alors moins un levier de renforcement de la durabilité d'une organisation en tant que telle, qu'un outil de restauration et de régénération de l'environnement et des sociétés dans lesquelles chacune évolue (Feger & Mermet, 2017).

3. Penser la transition écologique par l'*orgadiversité*

L'approche écosystémique qu'induit la transition écologique sous-entend aussi de s'intéresser à la pluralité et à la diversité des organisations, en particulier celles qui poursuivent une mission sociale ou sociétale : organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS), structures publiques ou hybrides, entreprises à mission. Si cela regroupe un panorama large de modèle, « il s'agit de prendre ses distances avec l'imaginaire dominant du modèle capitaliste, du travail strictement salarié (bénéficiant aux actionnaires), des organisations fortement formalisées et bureaucratisées, de l'échange marchand et de la relation de travail strictement contractuelle » (Béji-Bécheur et al., 2021, p. 14).

Comme le montrent en effet une série de travaux récents (Béji-Bécheur et al., 2021; Béji-Bécheur & Bonnemaizon, 2024; Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019; Lallemand-Stempak & Eynaud, 2022), les organisations de l'ESS, en premier lieu desquelles les associations (comme les ONG), disposent d'une double caractéristique. D'une part, elles permettent d'apporter des « réponses à certaines questions que pose la transition écologique » (Lallemand-Stempak & Eynaud, 2022, p. 22), notamment au regard de leur mode de gouvernance, leur outillage gestionnaire spécifique ou encore leurs territoires de déploiement et activités qu'elles y mènent ; d'autre part, car elles se présentent sous « une véritable diversité de formes, […] dont la multiplicité (stimule l') imagination pour cheminer vers des futurs plus désirables » (Béji-Bécheur et al., 2021, p. 16). Elles sont révélatrices d'une *biodiversité organisationnelle*, ou *orgadiversité*, qui se « définie en creux, comme tout l'impensé qui existe hors de ce modèle et peut prendre une diversité de formes infinie ou presque » (*Ibid*. p. 14).

Leur *orgadiversité* appelle « à entrer dans les détails de l'opérationnalisation, de l'organisation et de la gestion de l'alternative et à rendre visibles les changements institutionnels et structurels à réaliser pour que les pratiques concrètes puissent évoluer. Son but est de montrer que les modes d'organisation propres à l'entreprise capitaliste traditionnelle ne sont finalement qu'une des manières possibles de s'organiser parmi de nombreuses autres » (*Ibid*., p. 15). Cette *orgadiversité* démontre en outre que ces organisations, car spécifiques dans l'approche gestionnaire qui est la leur, « sont à même de contribuer à une transformation sociale, démocratique, émancipatrice, écologique » (*Ibid*., p. 16).

Parmi les contributions récentes, les travaux de Léa Dorion montrent notamment que les organisation alternatives (comme les ONG) se distinguent des autres types d'organisations (comme les structures lucratives) « par la prééminence des dissonances qui les habitent » (Dorion, 2017, p. 153). Elle s'appuie notamment sur l'analyse menée, pour son travail de thèse (Dorion, 2018), sur le fonctionnement d'organisations dites féministes. Léa Dorion démontre que ces organisations, multiples et diverses, sont traversées dans leur gestion par trois couples de tensions : consensus *vs* conflit, personnel *vs* politique et idéologie *vs* structure.

Le premier renvoie à l'idée que certaines organisations féministes, fonctionnant de manière consensuelle, « questionnent peu leur homogénéité en termes de classe/race/orientation sexuelle, ce qui a conduit à leur vive critique » (Dorion, 2017, p. 151). Ce manque d'hétérogénéité, qui favorise *de facto* le consensus, invisibilise alors les causes des processus sous-jacents de domination. Le deuxième couple de tension met en lumière « l'absence d'efficacité de ce type d'organisations trop centrées sur elles-mêmes, […] et la reproduction de dynamiques de pouvoir opaques liées à des relations d'amitiés » (*ibid*. p. 151). Enfin le couple idéologie *vs* structure montre bien que les organisations féministes sont traversées par des questionnements quant à la cohérence entre la façon dont elles fonctionnent – ou elles se gèrent – et les ambitions politiques et idéologiques qu'elles se fixent.

Analysant ces tensions d'un point socio-historique, Léa Dorion montre que les organisations féministes sont progressivement passées d'une opposition frontale à tout type de fonctionnement bureaucratique – considéré comme « comme une expression structurelle de la domination masculine » (Lee Ashcraft, 2000, p. 1301) – *via* une phase d'hybridation, à une phase d'acceptation organisationnelle des dissonances générées par les trois couples de conflits présentés. Ces organisations sont ainsi traversées, par des « couples de dialectiques non résolues, et dont la mise en tension permanente aussi bien en théorie qu'en pratique (en) est une caractéristique fondamentale » (Dorion, 2017, p. 153).

Elargissant ses réflexions aux organisations alternatives, Léa Dorion propose ainsi de les conceptualiser non plus comme « des lieux d'opposition frontale à un système dominant, mais de penser la pluralité des tensions qui les habitent » (*ibid*. p. 153). Ces multiples dissonances sont en fait constitutives et caractéristiques des organisations alternatives. Empruntant au concept de *performativité* de Judith Butler (Butler & Nordmann, 2018), Léa Dorion décrit ainsi la notion de dissonance, appréhendée comme « une idée d'instabilité, de tensions permanentes et délibérées » (Dorion, 2017, p. 154), comme un processus *performatif* produisant, au sein des organisations alternatives, à la fois de l'altérité dans la gestion – décisions par consensus, rejet d'un fonctionnement bureaucratique, etc. – mais aussi des « processus d'altération des frontières de l'altérité » (*ibid.* p. 154) – et la reconnaissance

que la prise de décision par consensus produit de l'homogénéisation sociale, nuisant à la radicalité politique. Formulé différemment, pour Léa Dorion, une organisation alternative se définit « comme une organisation dissonante, cette dissonance étant un processus performatif et réflexif consistant en une oscillation continuelle entre processus d'exclusion et processus d'altération. […] En somme, le caractère alternatif d'une organisation réside dans sa capacité à identifier de manière réflexive comment elle construit son altérité (par quels pratiques et discours des acteurs), et comment ce ''dehors'' altère son identité organisationnelle » (*ibid*. p. 155).

Définir les transformations des organisations alternatives qu'appelle la transition écologique, en insistant sur le caractère dissonant et performatif de leur gestion (et donc de leur outillage dédié), est utile, au regard de notre sujet de thèse (la gestion de la transition écologique par les ONG, comme vu *infra*[49]), au moins à deux niveaux. D'une part elle permet d'envisager la transition écologique comme un levier de tension nouveau pour ces organisations. L'appréhender comme processus performatif de dissonance aide alors à identifier comment celui-ci produit de l'altérité tout en altérant un modèle profondément *thermo-industriel*, voir porteur de *colonialités*, comme nous le verrons *infra*[50]. D'autre part, cela sort l'analyse des organisations alternatives d'une logique « qui viendrait les placer en opposition à un système dominant. […] La production de l'alternatif ne réifie pas ce à quoi il s'oppose » (*ibid*. p. 156). Ce faisant, ces organisations alternatives et leur *orgadiversité* apparaissent comme des leviers pertinents permettant d'identifier un outillage gestionnaire permettant de dépasser l'*Organocène*.

4. Conclusion

Face au *changement climatique anthropique,* les sciences de gestion, et les outils qu'elle développent, sont appelés à se transformer, car d'essence profondément *thermo-industrielle*. D'un point de vue historique, l'accélération du *réchauffement du système climatique* peut en effet être corrélé au développement d'organisations privées et publiques à l'échelle du globe, interrogeant *de facto* la soutenabilité de leurs modèles et instrumentations gestionnaires.

Ces organisations modernes issues de la pensée-occidentale – « entendue(s) à la fois comme un ensemble d'institutions formelles et de dispositifs de gestion de l'action collective » (Acquier et al., 2024, p. 18) semble ainsi caractéristique d'un *Organocène*, qui interroge les sciences de gestion à plusieurs niveaux :

- Au cœur d'une articulation *biosociale* (Labatut, 2023), comment se structurent et se pilotent les stratégies des organisations dans un monde aux ressources finies ?

[49] Voir chapitre 3.
[50] Voir chapitre 2.

- Quelles interdépendances existent entre les organisations et le système Terre ?
- Quelle place est laissée aux non-humains, et au vivant d'une manière plus globale, dans les modèles gestionnaires ?
- *In fine*, quels sont « l'identité et le périmètre des sciences de gestion » (Acquier et al., 2024, p. 36) ?

Pour aider à répondre à ces questions, deux dynamiques sont ainsi pertinentes à mobiliser, particulièrement pour ce travail de thèse. Partant des théories classiques, notamment en management stratégique et en contrôle de gestion, les théories décrites dans la sous partie 2 élargissent ainsi les outillages dédiés aux considérations environnementales et climatiques. Par ailleurs, en s'intéressant aux organisations alternatives, les sciences de gestion peuvent contribuer, par l'étude de cette *orgadiversité* à « l'émergence de futurs plus désirables » (Béji-Bécheur et al., 2021, p. 215).

D. CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE

Ce premier chapitre avait ainsi pour objectif d'ancrer la problématique de cette recherche doctorale à la fois dans une perspective multiple et précise des sciences de gestion et au cœur de controverses disciplinaires actuelles, particulièrement « la difficulté de la discipline à intégrer les enjeux de l'Anthropocène (Ergene et al., 2021) » (Acquier et al., 2024, p. 13), en vue d'en dégager des contributions théoriques potentielles.

Dans une première sous-partie (A), nous avons ainsi montré comment la perception du *réchauffement climatique du système-terre* à long-terme avait progressivement émergé dans la communauté scientifique, puis dans les agendas internationaux et leurs politiques publiques dédiées. Ainsi, alors que la matérialité du *changement climatique* est aujourd'hui avérée, tout comme sa dimension *anthropique* – ère que certains nomment, non sans débats, *Anthropocène* – plusieurs types d'action et d'activités sont aujourd'hui mises en œuvre par les organisations, quelles que soient leurs caractéristiques, pour atténuer et limiter les effets du *réchauffement climatique* sur les écosystèmes, la troposphère et plus globalement, la vie humaine et non-humaine : actions d'*atténuation* ou d'*adaptation*, conceptualisation de *limite-planétaires*, etc.

Dans la deuxième sous-partie (B), nous avons défini ce que nous entendions par *outillage gestionnaire*, en précisant les approches adéquates pour d'éclairer notre problématique. L'instrumentation de gestion revêt donc une triple dimension – *fonctionnelle*, *structurelle* et *processuelle* – qui permet d'appréhender à la fois les conditions matérielles et immatérielles qui en fondent la création, et la façon d'utiliser les différents instruments qui façonnent les organisations et leurs environnements. Si de multiples approches existent (notamment institutionnalistes et interactionnelles), nous faisons le choix d'ancrer nos réflexions dans les perspectives critiques de gestion (le CMS). Elles permettent, en

montrant les contradictions et paradoxes au cœur de l'outillage gestionnaire, de révéler comment des rapports de domination façonnent des agencements organisationnels sociaux et environnementaux soutenables ou non-soutenables. Elles semblent donc les plus susceptibles de bénéficier de l'apport des approches décoloniales, ne serait-ce que parce qu'elles présupposent l'outil de gestion comme révélateur d'un système de dominations.

Nous avons également précisé les sous-disciplines de rattachement en gestion avec lesquelles notre thèse souhaite dialoguer, à savoir le management stratégique et le contrôle de gestion. Au sein de la pluralité des perspectives qui les composent, nous avons présenté les approches qui nous semblaient les plus intéressantes à mobiliser pour l'analyse, d'une part, car s'inscrivant dans la tradition critique de l'outillage que nous mobilisons ; d'autre part, car particulièrement adaptées aux organisations que nous étudierons ici[51] : les organisations non gouvernementales (ONG). Ainsi, nous faisons le choix de mobiliser particulièrement les approches pratiques de la stratégie et celles qui s'intéressent aux pratiques alternatives et de résistance en contrôle de gestion. Refusant une réification de l'outillage, ces deux perspectives permettent ainsi, par leur dimension processuelle, d'appréhender le management stratégique et le contrôle de gestion à la fois comme porteur de rapports de force, et producteur d'effets (parfois de résistance) sur les organisations et leurs environnements.

Enfin, puisque les sciences de gestion et les modèles organisationnels qu'elles prescrivent sont elles aussi appelées à transiter, nous avons montré dans une dernière sous-partie (C) comment l'ère de l'*Anthropocène* était d'une certaine manière également l'âge de l'*Organocène*. En effet, la multiplication du nombre d'organisations dans les sociétés modernes et contemporaines s'est accompagnée d'une croissance continue du *réchauffement du système-climatique*, révélatrice de leur caractère profondément *thermo-industriel*, particulièrement dans les modèles et outils qu'elles déploient. Pour y faire face, deux dynamiques, que nous avons décrites brièvement, ont été récemment impulsées dans les sciences de gestion. D'une part, plusieurs auteurs tentent de faire évoluer les approches classiques, notamment en management stratégique et en contrôle de gestion, afin que celles-ci intègrent davantage les enjeux environnementaux et climatiques. D'autre part, une deuxième dynamique, particulièrement pertinente pour notre travail de thèse, s'intéresse à la façon dont les organisations alternatives, par l'*orgadiversité* et les *dissonances* qui les caractérisent, peuvent inspirer les sciences de gestion dans les transformations organisationnelles qu'appelle le *changement climatique anthropique*.

[51] Et qui sont présentées dans le chapitre 3.

Chapitre 2 – LES ECOLOGIES DECOLONIALES

Comme nous l'avons décrit dans le premier chapitre, le *réchauffement du système-climatique* se veut, d'une certaine manière, profondément révélateur. Tout d'abord, il montre que les sciences de gestion, par les modèles et outillages promus depuis leur avènement, ont rencontré des difficultés à appréhender l'émergence de la problématique climatique et environnementale, quand elles ne l'ont pas tout simplement pas accélérée. C'est ce que suggère le concept d'*Organocène*, proposer récemment par certains auteurs, comme caractéristique principale du monde moderne, soit « une ère marquée par la montée en puissance d'organisations formelles omniprésentes et incontournables, qui sont le vecteur de logiques gestionnaires régissant les relations que l'humanité entretient avec tous les composants du système Terre (hydrosphère, atmosphère, biosphère et lithosphère) » (Acquier et al., 2024, p. 13).

Parallèlement, une série de contributions récentes des penseurs décoloniaux (Chakrabarty et al., 2022; Chakrabarty & Joly, 2024; Escobar, 2018, 2024; Ferdinand, 2019), ont appelé à réarticuler le *réchauffement du système-climatique* à *l'histoire coloniale* occidentale. Pour ces auteurs, celle-ci est à l'origine des dérèglements physico-chimiques qui impactent aujourd'hui ce système Terre, puisqu'ayant structuré dans l'histoire moderne des agencements économiques, culturels et politiques particuliers – en somme, un *habiter colonial*. Comme nous le verrons dans ce chapitre, cette analyse est intéressante, ne serait-ce que parce que l'origine du *changement climatique anthropique* relève d'une *responsabilité commune mais différenciée*, consacrée par le principe de *droit au développement* (United-Nations, 1986). Celle-ci interpelle alors la gestion des organisations occidentales se déployant dans d'anciens territoires colonisés et particulièrement concernées par l'enjeu écologique, au premier rang desquelles les ONG.

Ce questionnement quant à l'articulation entre *changement climatique anthropique* et *histoire coloniale* se veut ainsi au cœur de notre travail de thèse. Celle-ci ambitionne, partant des pratiques de transition écologique mises en place par les ONG françaises, de montrer comment l'outillage gestionnaire est en fait porteur d'une *double fracture environnementale* et *coloniale*, ancrée dans le caractère *occidentalo-centré* de la modernité, dont les sciences de gestion sont issues. En ce sens, nous tenterons de montrer comment les perspectives décoloniales peuvent utilement s'articuler aux perspectives critiques existantes sur l'outillage gestionnaire des organisations, pour interroger à la fois la persistance de formes de dominations tirés des héritages de la colonisation occidentale, et son articulation avec les enjeux posés par le *changement climatique anthropique*. Formulé autrement, partant des spécificités décrites des ONG, notre ambition sera d' « exploiter le pouvoir transformateur et transgresseur des perspectives postcoloniales et décoloniales pour développer des connaissances

de ruptures et de nouvelles pratiques […] en écho (au changement climatique) » (Ramboarisata et al., 2022, p. 6).

Dans un premier sous-chapitre (A) nous proposerons ainsi une rapide histoire des perspectives et théories décoloniales, en montrant notamment comment celles-ci s'inscrivent dans un ensemble plus vaste, des critiques post-coloniales aux *subaltern studies*. Nous en présenterons également les principaux concepts, en particulier celui de *colonialité*, et la façon dont ces approches s'inscrivent dans une critique radicale de la modernité occidentale. Dans une deuxième sous-partie (B), nous expliciterons la pensée des auteurs décoloniaux sur la problématique environnementale. Nous montrerons ainsi comment certains d'entre eux, notamment Dipesh Chakrabarty, Malcolm Ferdinand et Arturo Escobar, font de la fracture coloniale l'enjeu central de la crise écologique, appelant ainsi à réancrer les questions de transition dans une perspective ontologique relationnelle et décoloniale. Le troisième et dernier sous-chapitre (C) sera quant à lui consacré plus spécifiquement aux différentes influences actuelles des perspectives décoloniales dans des sous-disciplines de gestion, notamment en gestion des ressources humaines, en contrôle de gestion et en responsabilité sociale des entreprises.

A. LES APPROCHES DECOLONIALES

1. Les racines historiques

Post-colonialisme, approches décoloniales et post-coloniales, néocolonialisme, décolonialisme, etc. Quand on aborde l'enjeu d'appréhender l'héritage du *fait colonial* dans l'histoire et l'agencement du monde moderne, force est de constater qu'une pluralité d'approches cohabitent, articulées entre elles mais souvent confondues ou mal comprises, quand elles ne font pas purement l'objet d'un rejet catégorique d'une partie de la communauté académique et politique, en particulier en France[52]. Cette pluralité sémantique est en fait révélatrice d'une réalité foisonnante et plurielle de différentes approches, qui ont à la fois marqué le champs académique – dans différentes régions du monde – mais aussi irrigué le champs associatif, militant, des mouvements sociaux, etc.

Si certains courants, comme les perspectives décoloniales, ont été construits au sein de champs et dispositifs institutionnels plus ou moins structurés, certaines approches (comme celles postcoloniales), sont en fait plutôt des mises en cohérence *a posteriori* de travaux et pensées ayant eu en commun des critiques similaires du colonialisme occidental. Les productions diffèrent aussi en fonction des approches, d'aucunes ayant simplement irrigué le champ académique, quand d'autres ont tenté de diversifier les formats, empruntant à l'art, aux pratiques dites traditionnelles, etc. Enfin, certains

[52] Pour s'en convaincre, sur ce dernier point, nous invitons par exemple les lecteurs et lectrices à prendre connaissance de la plus ou moins abondante littérature publiée par l'Observatoire de l'éthique universitaire, porté une petite communauté de recherche, relativement allergique aux concepts qui vont être présentés.

termes renvoient davantage à des dynamiques ou processus sociaux (comme le néo-colonialisme) qu'à des concepts analytiques.

Ainsi, pour mieux situer l'intérêt des contributions possibles – voire de leur potentiel transformateur – de ces approches, il convient d'en resituer la genèse et les différentes trajectoires. Comme nous le justifierons ci-dessous, nous faisons par ailleurs le choix d'ancrer notre analyse dans les perspectives dites *décoloniales*. Si elles s'articulent à celles dites *postcoloniales*, elles déploient une série de concepts, comme la *colonialité*, qui nous apparaissent plus structurants pour l'analyse qui sera faite au sein de cette recherche doctorale. Il n'en convient pas moins de présenter une brève histoire de ces approches spécifiques afin de mieux en appréhender la portée et la posture épistémologique et ontologique. Profondément articulée aux processus de décolonisation entamés après la deuxième guerre mondiale (à partir des années 1950), leur histoire s'ancre à la fois dans les critiques anticoloniales et dans les pensées postcoloniales, qui ont notamment structuré le concept d'*orientalisme* et le courant les *subaltern studies*, ou études subalternes.

a. Les précurseurs anticoloniaux : les critiques du colonialisme occidental

Plus qu'un courant homogène, plusieurs auteurs sont régulièrement identifiés comme les figures précurseurs des approches décoloniales. Nous détaillons ici succinctement les différentes filiations et les quelques concepts communs qui ont marqué leurs différentes pensées. Les approches anticoloniales sont profondément ancrées dans les processus de décolonisation impulsés par les anciennes puissances coloniales après la seconde guerre mondiale, en particulier la France et la Grande-Bretagne en Afrique. Si des processus plus anciens de décolonisation ont existé, notamment entre l'Espagne et ses anciennes colonies d'Amérique du sud au 19ème siècle (ce qui explique notamment la structuration d'un courant particulier, les décoloniaux, présenté ci-après), les processus africains s'enclenchent dans un moment particulier, celui de l'avènement d'un monde bipolaire marqué par le libéralisme économique d'une part et le communisme d'autre part, et l'affaiblissement des anciennes puissances coloniales à l'avantage des Etats-Unis et de l'URSS. Celui-ci se traduit, dans les anciennes colonies françaises notamment, par des processus de décolonisation complexes, souvent violents, et encore aujourd'hui parfois inachevés (Billion & Ventura, 2023).

Dans ce contexte, plusieurs auteurs anticoloniaux émergent et formulent les premières critiques, souvent virulentes, des processus en cours. C'est notamment le cas de Frantz Fanon, psychiatre de formation, résistant de la France libre, et envoyé à la fin des années 1950 en Algérie (qui est encore française) pour gérer un hôpital psychiatrique, où il découvre l'étendue des inégalités et des dissymétries de pouvoir héritées de la colonisation. Il en tire un ouvrage célèbre, *Peaux noires, masques blancs* (Fanon, 1952), dans lequel, en « analysant les rapports entre les Blancs et les Noirs,

entre métis et Blancs et entre Noirs et Blanches, […] (il montre comment) le colonisé, homme ou femme […] incorpore un ensemble de schémas qui l'infériorise et tend à rendre la figure du blanc désirable » (Bancel, 2022, p. 8). Il poursuit ses réflexions dans un deuxième ouvrage fondateur, *Les damnés de la terre* (Fanon et al., 1961), dans lequel il montre précisément comment le fait colonial a produit des phénomènes d'oppression sur les peuples colonisés, en particulier par leur exploitation économique, leur marginalisation sociale et politique, leur infériorisation juridique (les peuples colonisés n'ayant pas les mêmes droits que les colons) et surtout, citant Césaire, la *chosification* du colonisé « à qui on a inculqué savamment par la peur le complexe d'infériorité, le tremblement, l'agenouillement, le désespoir, le larbinisme » (Césaire, 2024).

Les conséquences de la colonisation sur la psyché des peuples colonisés ont aussi été au cœur des réflexions d'un autre auteur fondateur des approches postcoloniales, Albert Memmi. Dans son ouvrage *Portrait du colonisé, portrait du colonisateur* (Memmi, 2002), l'auteur montre, par son analyse du fait colonial, comment celui-ci aliène les colonisés. Il met ainsi en avant plusieurs choix qui s'offrent à eux dans cette dissymétrie de domination :

- Le choix de l'acceptation et de l'intériorisation de la supériorité occidentale, qui est « celui du renoncement, et de la métamorphose intime du colonisé » (Bancel, 2022, p. 11) ;
- Le choix de l'assimilation, c'est-à-dire l'adoption d'un *habitus* de colonisateur (utilisation de la langue, des vêtements) et dans l'espoir d'en devenir l'égal dans la lignée de Fanon ;
- Le choix de la régression vers une identité essentialisée, souvent mythifiée et fantasmée, mais qui permet au colonisé, au moins intérieurement, d'exister comme un autre ;
- Le choix de la révolte, afin de redonner au colonisé son autonomie et sa capacité d'agir.

L'intérêt des travaux de Memmi c'est que, comme Fanon, partant des conséquences psychiques de la colonisation, il « analyse la production d'un système de représentation des colonisés, du colonisateur, des sociétés colonisées, et des métropoles » (*ibid.* p 12*)*.

Enfin, plusieurs philosophes français de la période des décolonisations, issus du courant de la *French Theory*, sont régulièrement identifiés comme structurants pour la pensée anti puis postcoloniale. C'est notamment le cas de Foucault, dont les travaux ont déjà été brièvement présentés. Bien que cela ne soit pas au cœur de ses (multiples) travaux, Foucault analyse la colonisation comme articulée à trois phénomènes. Il montre tout d'abord comment la dynamique de rationalisation de l'Etat s'est traduite par un levier de domination des anciens territoires colonisés. Plus particulièrement, il montre que la « colonisation est […] l'emblème d'un dispositif de pouvoir, c'est-à-dire d'un réseau de pratiques soit discursives soit non discursives, qui met au centre, au contraire du paradigme juridique de la souveraineté, la domination et la guerre des ''races'' » (Sorrentino, 2017, p. 133). La notion de « race »

est le deuxième élément fondateur de la pensée de Foucault sur la colonisation, montant que celle-ci n'est pas conçue, « sur le modèle classique du contrat visant à une société homogène, mais sur celui de la ''guerre des races''. […] La gestion coloniale est par conséquent constituée par des dispositifs de pouvoirs […] gouvernés par les conception raciales qui se sont imposées au 19ème siècle » (Bancel, 2022, p. 21 ; Foucault, 1997). Enfin, Foucault articule dans son analyse le fait colonial et son concept de *discipline*, la colonisation étant appréhendée comme « la matrice et le terrain d'expérimentation de dispositifs de pouvoir qui vont transformer profondément les sociétés modernes européennes (Sorrentino, 2017, p. 138).

Par ailleurs, les concepts postcoloniaux puis décoloniaux ont aussi beaucoup emprunté à Jacques Derrida. Si ses travaux ne portent pas directement sur la colonisation, il a surtout inspiré ces approches par son analyse méticuleuse des textes et de leur signification. Dans le *Monolinguisme de l'autre*, il montre bien comment la politique coloniale des européens s'est aussi traduite par une politique linguistique de dévalorisation de toutes autres langues que les langues européennes, car présentées comme issues de civilisation prétendument inférieures (Derrida, 1996). Au-delà de la langue, cette politique linguistique s'est aussi matérialisée par l'imposition de modes d'énonciation, de pensées et de manières d'appréhender le monde. Derrida, en somme, pointe par son travail la structuration d'un *logos* occidental, qu'il relie aux logiques impériales de la raison, sources pour lui de la pensée occidentale, notamment chez Descartes ou Platon.

Ainsi de ces quelques auteurs précurseurs émergent un certain nombre de concepts communs qui, articulés aux pensées des auteurs présentés ci-après, vont venir structurer la pensée postcoloniale puis décoloniale. Leur apport est au moins triple. D'une part, ces auteurs, par leurs travaux, ont appelé à réancrer la compréhension du processus de décolonisation dans le temps long de l'histoire de la colonisation, mais aussi de la structuration de l'*Occident* et de ses différents attributs. En particulier, ces auteurs posent les bases d'une réflexion critique sur ce qui fonde l'hégémonie de la pensée occidentale, ses différents artefacts, et son impact sur les agencements sociaux, politiques et économiques du monde moderne. Enfin, ces auteurs montrent que « la colonisation, comme la postcolonie, est inséparable de la question raciale. […] Celle-ci est considérée […] comme l'une des bases fondamentales de la distribution du pouvoir, […] , mais aussi comme étant la source de la ''domination épistémologique'' de l'Occident » (Bancel, 2022, p. 52).

b. Les fondateurs postcoloniaux : les études subalternes et l'orientalisme

Plusieurs auteurs et écoles de pensée vont également progressivement irriguer et structurer les champs des études postcoloniales. Contrairement aux auteurs précurseurs, ces contributions vont

plutôt venir du monde anglosaxon, et, dans une certaine mesure, d'auteurs évoluant dans des sphères académiques, professionnelles ou personnelles, moins occidentales.

En Inde va ainsi se structurer une dynamique de recherche, mise en œuvre par l'historien indien Ranajit Guha, visant à produire une nouvelle approche structurante de l'historiographie de l'Inde, qui donnera naissance au courant fécond des *subalterns studies*. Rejetant, à l'époque, à la fois l'historiographie nationaliste qui visait à mettre en avant le rôle des élites indiennes dans la lutte contre l'occupant anglais, et celle coloniale, justifiant, par la mise en valeur des transformations sociales et économiques, la mission civilisatrice de la Grande-Bretagne, le groupe de chercheurs réunis autour de Guha tenta plutôt de comprendre le rôle de paysans et autres groupes sociaux marginalisés, durant la colonisation – ce qu'il nommèrent les *subalternes* – dans les formes des résistance à la puissance coloniale. Inspirés par Foucault, mais aussi Gramsci (Gramsci & Frétigné, 2021), ces auteurs s'intéressèrent ainsi aux différentes cosmogonies, modes de représentations de ces groupes marginalisés, considérant leurs savoirs comme légitimes. Leur démarche était alors « d'explorer la culture de ces groupes sociaux, en prenant au sérieux leur pouvoir d'agir et leur autonomie, et surtout en se déprenant d'une logique faisant de la décolonisation de l'Inde une étape vers la construction d'une Etat-nation moderne et indépendant » (Bancel, 2022, p. 29). En somme, l'enjeu était de structurer une histoire plurielle de l'Inde, disjointe de l'histoire capitaliste et coloniale, présentée comme hégémonique, visant « à reconnaître que les trajectoires des peuples du Sud ne suivaient pas nécessairement celles tracées par l'Occident » (Brisson, 2018, p. 226).

Parmi les jeunes chercheurs entourant Guha, deux figures vont particulièrement faciliter la diffusion des *subaltern studies* au-delà du contexte indien. C'est tout d'abord Gayatri Chakravorty Spivak, auteure féministe de référence, qui va concourir à diffuser cette dynamique au sein des champs académiques anglo-saxons. Intellectuelle bengalie, et non indienne, installée aux États-Unis, Spivak va proposer une relecture critique des études subalternes visant à les comprendre *against the grain*[53]. Inspirée par Derrida, elle va notamment inviter « à penser le subalterne comme différence – c'est-à-dire comme processus et relation, et non comme sujet doté d'une essence » (*ibid*. p. 238). Elle va par ailleurs articuler sa pensée avec un corpus idéologique plus large et placer au cœur de sa réflexion la première des populations subalternes : les femmes. S'intéressant aux femmes de basses castes indiennes, elle va ainsi concourir à diffuser les concepts des *subaltern studies* au sein des études postcoloniales, en appelant à manier le terme de subalterne « qui n'a pas d'histoire et ne peut pas parler » (Spivak & Vidal, 2009, p. 82), pour en faire « une utilisation stratégique de l'essentialisme positiviste, motivée par un intérêt politique clair » (Brisson, 2018, p. 239) – ce qu'elle nommera

[53] Expression régulièrement utilisée par Spivak, que l'on traduit généralement par « à contre-courant ».

l'essentialisme stratégique (Spivak & Bouillot, 2009, 2011). Pour Spivak, identifier ces *subalternes*, c'est comprendre qui, dans un système politique et économique fruit de l'histoire coloniale s'exprime, et ainsi qui légitime un récit au détriment des autres. Appréhender les *subalternes*, c'est interroger « les différentes positions des locuteurs, portant l'attention sur ceux qui parlent, ceux qui sont entendus et ceux qui sont réduits au silence » (Paes et al., 2022, p. 16). Dans une approche à la fois théorique et empirique, s'intéresser aux *subalternes* contribue à déconstruire les récits dominants et structurer une analyse plurielle et plus juste des dynamiques observées.

Dans sa lignée, un autre auteur indien poser les bases d'une intégration des concepts des études subalternes aux approches postcoloniales. Dans son ouvrage de référence, *Provincialiser l'Europe*, Dipesh Chakrabarty remet en cause ce qu'il appelle l'*historicisme*, c'est-à-dire « une histoire universelle qui suivrait la voie ouverte par l'Europe. Non seulement l'Europe aurait inventé la modernité et le capitalisme, que le reste du monde aurait, dans un second temps, adoptés ; mais la discipline historique, elle-même, ne serait qu'un décalque des catégories et des notions inventées par les Européens pour penser des situations qui, dans les mondes non européens, se conformeraient au modèle occidental original » (Brisson, 2018, p. 268; Chakrabarty et al., 2020). Sa critique est double : d'une part, Chakrabarty dénonce le quasi-monopole des historiens et penseurs occidentaux dans la production de connaissances relatives à des ères non-occidentales ; d'autre part, au sein des sous-disciplines historiques, il montre que certains objets ou certaines périodes – par exemple les histoires des pays où sont situés les principaux laboratoires, ou les plus reconnus – sont surreprésentés (et beaucoup mieux financés) dans la production scientifique, au détriment notamment des recherches qui s'intéressent aux sociétés précoloniales, ou aux effets du colonialisme sur les anciennes colonies. Son ouvrage propose par ailleurs deux apports majeurs aux études subalternes et postcoloniales. Tout d'abord, Chakrabarty montre la nécessité d'écrire une histoire inscrite « dans un temps non intégral », (dans une vision que l'on peut qualifier de *non-historiciste*), soit « un temps qui n'est pas le temps tel que l'histoire européenne l'a défini, ou encore un ''temps historique où le temps historique n'existait pas'' » (*ibid*. p. 269). Ouvrant la voie aux réflexions au cœur des critiques sur la modernité occidentale, il appelle en outre à appréhender le réel « sans postuler la moindre priorité, même logique, du social », estimant que «les dieux et les esprits sont existentiellement les contemporains des humains » (Chakrabarty et al., 2020, p. 152) ; en somme, à penser des ontologies et cosmogonies plurielles, au-delà de la seule rationalité occidentale.

Enfin, parallèlement à l'émergence puis à la diffusion des études subalternes, un autre auteur marque et impulse l'essor de la pensée postcoloniale dans le champ académique. Inspiré à la fois des apports de la *French theory* et de ceux des *subaltern studies*, Edward Saïd formule à la fin des années 1970 le concept d'*orientalisme*, qu'il définit comme « une dynamique collective permettant de nous identifier

“nous” européens, contre tous “ceux” qui ne sont pas européens » (Said et al., 2005, p. 15). L’objectif de l’auteur est ainsi de déconstruire les représentations de l’*Orient* – le Maghreb, le Moyen-Orient, mais aussi l’Afrique, qui elle est souvent présentée comme une seule entité – et de démontrer comment celles-ci ont été façonnées, à grand renfort de productions intellectuelles et culturelles, par des savoirs, des imaginaires, un vocabulaire, qui se veulent les « manifestations culturelles de la volonté de domination de l’Occident » (Bancel, 2022, p. 32). Ainsi, l’un des apports fondamentaux de Saïd aux pensées critiques de son époque, en particulier aux analyses marxiennes, c’est de montrer qu’on ne peut appréhender les pratiques de domination et d’exploitation économiques et sociales – majoritairement violentes – de l’époque coloniale, sans comprendre que celles-ci, pour se déployer, s’ancrent dans un ensemble de stéréotypes et de préjugés enracinés dans le socle culturel des puissances colonisatrices occidentales.

Comprendre la persistance du fait colonial et de ses effets dans les anciens pays colonisés appelle alors à retracer la généalogie de ces stéréotypes, Saïd arguant que « le trait essentiel de la culture européenne est précisément ce qui la rendue hégémonique en Europe et hors d’Europe : l’idée d’une identité européenne supérieure à toutes les peuples et toutes les cultures qui ne sont pas européennes » (Said et al., 2005, p. 19). Bien qu’il fût très critiqué à la sortie de son ouvrage, celui-ci pouvant notamment donner l’impression d’un *non-occident* homogène, Saïd pose les bases de ce qui fonde les pensées postcoloniales et décoloniales : la critique d’un système de valeur et de pensée occidental, qui, érigé en système supérieur à tout autre par les anciennes puissances coloniales (comme la France ou la Grande Bretagne), justifia, au nom d’une *mission civilisatrice*, l’impérialisme colonial occidental qui se déploya du 15ème au 20ème siècle.

c. Conclusion

Ainsi, l’histoire des approches décoloniales est à la fois plurielle et pluri-située. Elles puisent leurs racines dans de nombreux courants anticoloniaux et postcoloniaux qui ont irrigué les champs académiques et sociaux depuis les années 1950 et les processus de décolonisation, notamment africains et asiatiques. Même si elles s’ancrent également dans des dynamiques intellectuelles et historiques propres à l’Amérique du Sud, les approches décoloniales empruntent nombre de concepts au cœur des théories postcoloniales.

En premier lieu, et comme nous le verrons ci-après, elles placent au cœur de l’analyse la critique de l’européocentrisme (ou de l’*occidentalo-centrisme*) et son hégémonie épistémique, en dévoilant plusieurs dimensions :

- L'articulation profonde, voire dialectique, entre colonisation, territoires colonisés et puissances colonisatrices ;
- La tentation de l'Occident à se dépeindre, quelle qu'en soit la façon, en unique moteur de l'histoire du monde, au détriment de processus historiques propres à chaque ère géographique ;
- La place des *subalternes*, qui ont toujours été au cœur de la construction de la modernité occidentale, et dont la prise en compte entraîne, dans l'analyse, un décentrement du regard sur l'Occident ;
- En somme, une remise en cause du modèle occidental comme seule trajectoire possible pour les pays non-occidentaux, au détriment de l'hétérogénéité sociale et culturelle de chacun d'entre eux.

Dans cette optique, les postcoloniaux nous incitent par ailleurs à repenser l'historicisme, arguant que « la critique d'une raison hégémonique occidentale est […] largement extensive » (Bancel, 2022, p. 69), allant jusqu'à interroger les conditions même de construction des savoirs occidentaux, présentés comme rationnellement supérieurs à toute autre forme de production. Ce faisant, et même si l'approche a des limites, les postcoloniaux ont contribué à critiquer les processus d'objectivation au cœur de la pensée scientifique occidentale, amenant les chercheurs à interroger leur propre positionnement individuel et posture épistémologique, en particulier quand ceux-ci traitent de sujets liés à l'histoire coloniale, ou travaillent sur des aires géographiques regroupant d'anciens territoires colonisés.

Enfin, un des apports majeurs des auteurs postcoloniaux a été de montrer la matérialité du fait colonial et de ses processus de domination, au moins sous deux aspects : à la fois l'exploitation des colonisés par les puissances colonisatrices (prédation des ressources, mise au travail forcé, infériorisation juridico-politique) et le mépris – voire l'éradication – pour tout système de valeurs ou de croyances non occidental, pensé comme *naturellement inférieur*.

Ces concepts postcoloniaux ont ensuite été largement complétés par les théoriciens de la pensée décoloniale, depuis leurs propres perspectives, et sont présentés plus en détail ci-après. Notons cependant que la pensée postcoloniale n'en est pas moins toujours productrice ou inspiratrice de pensées actuelles. Plusieurs contributions récentes d'auteurs occidentaux se sont intéressées aux apports des *théories du sud* (Connell, 2020) ou du *monde non hégémonique* (Macé, 2024) à l'épistémologie et à la sociologie. En outre, plusieurs personnalités scientifiques, souvent issues de pays non-occidentaux, comme Achille Mbembé, irriguent depuis plus d'une dizaine d'années le champ académique, montrant bien comment la complexité du continent Africain, de ses dynamiques sociales, politiques et culturelles, est souvent réduite par les discours d'infériorisation hérités de l'histoire coloniale, à un statut de *postcolonie*, bien éloignée de ses différentes réalités (A. Mbembe, 2013a,

2020; A. Mbembe & Kisukidi, 2020). Dans le champ philosophique, citons enfin les travaux fondateurs Yuk Hui, notamment son ouvrage *Question de la technique en Chine* dans lequel il montre bien comment s'est structurée en Chine une *cosmotechnique* particulière, empruntant certes, dans sa matérialité actuelle, à la *cosmotechnique* occidentale, mais profondément ancrée dans une pensée chinoise singulière (Hui & Frey, 2021).

2. La critique de la modernité occidentale et de ses différents attributs

Les approches décoloniales proposent donc des concepts et une posture ancrée dans une critique des pensées modernes eurocentrées et universalistes, en particulier les approches anticoloniales et postcoloniales. Ces différents courants proposèrent un certain nombre de concepts structurants, qui viendront alimenter le champ émergent des auteurs décoloniaux, notamment « la critique des héritages cognitifs et sociopolitiques du colonialisme, eux-mêmes issus de la pensée philosophique et politique de modernité occidentale – notamment l'historicisme, l'eurocentrisme et le racisme ; la remise en question des prétentions objectives et universelles de formes de savoirs institutionnalisés ; […] la recherche de formes d'écritures de l'histoire dégagées de ses biais eurocentriques » (Colin & Quiroz, 2023, p. 22).

Les approches décoloniales apparaissent durant les années 1990 en Amérique du Sud, en particulier à l'occasion des différentes célébrations liées au quincentenaire de la découverte de l'Amérique par les pays occidentaux, une dynamique sociale globale décoloniale, composée en grande partie de mouvement autochtones (descendants et descendantes de communauté mayas, paysans indigènes, mouvements zapatistes, etc.) émerge en vue de lutter, de manière hétérogène, voire conflictuelle, contre ce qui est alors considéré comme une hétéronomie sociale et économique occidentale[54]. Dans ce contexte, apparaît alors un groupe de recherche regroupant divers auteurs sud-américains, particulièrement critiques de la modernité occidentale et de ses différents effets sur le monde moderne, qui se structura progressivement dans le courant des années 2000 pour donner naissance au groupe de recherche « Modernité / Colonialité / Décolonialité ». A l'initiative de cette dynamique, on trouve en particulier trois auteurs centraux.

Tout d'abord, c'est Anibal Quijano qui, dans un article fondateur de 1992, formulera le concept de *colonialité*, qu'il définit comme l'établissement d'un système interétatique hiérarchisé et inégalitaire au niveau mondial. S'inspirant des travaux du sociologue Immanuel Wallerstein, il proposera ainsi avec lui le concept d'*américanité* (Quijano & Wallerstein, 1991), où ils ancrent l'avènement du monde

[54] La période correspond à ce qui est généralement nommé « le virage à gauche » du continent sud-américain, qui, dans les années 1990, après deux décennies de *thérapies du choc* (Klein, 2008) prônées notamment par le « consensus de Washington », voit la formation d'un bloc politique et économique revendiquant son autonomie vis-à-vis des pays occidentaux, sur fond de crise du néo-libéralisme.

moderne dans l'émergence de l'Amérique, dès sa découverte au 15ème siècle (et qui s'appuie, pour les auteurs, outre la *colonialité*, sur trois autres concepts structurants : l'*ethnicité*, le *racisme* et le *progrès*).

Parallèlement, un deuxième auteur, Enrique Dussel va, lui, proposer une analyse nouvelle du *mythe de la modernité* (E. D. Dussel, 2022). Il essaye notamment de montrer que la modernité telle que théorisée en Occident se veut moins le fait de processus intra-européens, mais plutôt le produit de la confrontation entre l'Europe et l'Amérique, qui se traduit dans le fait colonial, qu'il nommera l'*Autre*. Pour Dussel, « la découverte – et la prétendue ''soif de découverte'' qui animerait l'histoire occidentale – opère comme un artefact idéologique qui dissimule l'essence coloniale de l'expansion européenne » (Colin & Quiroz, 2023, p. 118). Pour cet auteur, l'Amérique en tant que construit sociohistorique est ainsi au cœur de l'idée de modernité occidentale ; il appréhende en outre celle-ci « comme un processus de *modernité-altérité* qui inclut l'expérience et la pensée discordantes de l'Autre » (*ibid.* p. 119).

Enfin, le collectif M/C/D se structura autour des apports du sémiologue d'origine argentine Mignolo, professeur de littérature à l'Université de Duke aux Etats-Unis. L'un de ses principaux apports se veut notamment une critique des approches postcoloniales, notamment celles déployées par Spivak et Chakrabarty. Pour Mignolo en effet, l'expérience coloniale latino-américaine n'est pas la même que celle de l'Asie ou de l'Afrique. Ce faisant, la mobilisation de « l'appareil conceptuel postcolonial débouche immanquablement sur une forme de déshistorisation et de délocalisation des expériences, qui reproduit très exactement, sur le plan épistémologique, l'opération coloniale négatrice » (Colin & Quiroz, 2023, p. 124; W. D. Mignolo, 1994). Mignolo critique même le terme *postcolonial*, considérant qu'il suggère un dépassement du colonialisme, pourtant encore bien en cours, d'après l'auteur, dans les relations contemporaines. Par son ancrage disciplinaire, il impulse alors une réflexion sur la nature profondément située des phénomènes sémiotiques, notamment par son ouvrage majeur, *La face cachée de la Renaissance*, où il montrera qu'on ne peut dissocier l'émergence ou la renaissance des traditions classiques occidentales de la généralisation du discours de justification de l'entreprise coloniale (W. D. Mignolo, 2011).

Ainsi, à l'occasion de plusieurs rencontres à la fin des années 1990 et 2000, ces trois auteurs structurent progressivement le groupe de recherche M/C/D, en agrégeant autour d'eux de nombreux auteurs sud-américains critiques de l'héritage de la modernité occidentale et des dynamiques sociales sur les agencements sociopolitiques et économiques du monde actuel, notamment l'anthropologue Arturo Escobar, le sociologue Boaventura de Sousa Santo, ou la professeure en sciences de l'éducation

Catherine Walsh. Par plusieurs de leurs positions institutionnelles[55], les travaux du collectif M/C/D vont ainsi se diffuser au sein du champ académique, irriguant un renouveau de la pensée critique sur les artefacts de la modernité occidentale, mais aussi le champ militant et les mouvements sociaux. Plus qu'une école de pensée, c'est une école d'activité, fonctionnant sans « maître à penser », mais mobilisant les concepts clés proposés par Quijano, Dussel et Mignolo, au cœur de la pensée décoloniale, pour comprendre et critiquer ce qui matérialise la modernité occidentale.

Comme le montre Escobar (Escobar, 2003), celle-ci possède, dans son analyse hégémonique, quatre caractéristiques fondamentales, qui s'appréhendent comme autant de modalités interprétatives. Tout d'abord, elle est souvent décrite comme un processus historique. Elle serait apparue en Europe au cours du 18ème siècle, portée par des dynamiques sociales et économiques issues des différentes révolutions politiques européennes, et de la pensée des Lumières, avant de se diffuser au monde non européen. La modernité a aussi des attraits sociologiques, dans le sens où elle est souvent associée à la construction de certaines institutions (notamment l'Etat-Nation), ainsi qu'à la matérialisation de certaines caractéristiques fondamentales comme « le primat d'une conception de l'action sociale orientée vers le calcul et l'efficacité, la montée en puissance de l'expertise scientifique, […] la disjonction croissante entre le temps et l'espace » (Colin & Quiroz, 2023, p. 130; Escobar, 2003). La modernité est aussi culturelle, car elle induit un ordre social fondé sur une rationalisation croissante du monde de la vie, accompagnée d'un processus d'universalisation et d'individualisation. Ce faisant, la modernité se conçoit enfin philosophiquement, par l'avènement progressif d'un monde moderne inéluctable, débarrassé des perspectivistes théocentrées (la sécularisation), qui fonde son fonctionnement sur un système de vérité rationnelle, supérieur à tous les autres.

Reprenant les apports de Saïd sur l'orientalisme, Dussel approfondi ainsi les réflexions autour de ce qu'il va appeler le *mythe intra-européen de la modernité occidentale*. Puisant dans un long travail historiographique, il critique tout d'abord ce qu'il nomme la séquence standard et traditionnelle, qui considère que l'histoire mondiale s'est structurée par une dynamique unique et uniforme allant de la Grèce antique à l'Europe moderne. Qualifiant cette séquence d'idéologique, il estime qu' « il n'y avait pas encore d'histoire mondiale au sens empirique du terme. Il n'y avait que des histoires locales et isolées de communautés qui s'étendaient sur de vastes zones géographiques : les Romains, les Perses, les royaumes hindous, les Siamois, les Chinois, ou les mondes mésoaméricain et inca en Amérique. […] En résumé, l'Europe latine du 15ème siècle, assiégée par le monde musulman, n'était rien d'autre

[55] Nombre des chercheurs membres du collectif M/C/D enseignent, ou ont enseigné, de manière plus ou moins régulière au sein des grandes Universités américaines.

qu'une zone géographique périphérique et secondaire située à la limite la plus occidentale du continent euro-afro-asiatique » (E. D. Dussel et al., 2000, p. 468)[56].

Ce faisant, il oppose alors deux conceptions possibles de la *modernité*, qui s'articulent au sein d'un même système. D'une part, il montre que la modernité, dans sa tradition occidentale, se conçoit de manière eurocentrique, provinciale et régionale. C'est-à-dire que la modernité « est une émancipation, une *Ausgang* kantienne ou ''sortie'' de l'immaturité par la raison, comprise comme un processus critique qui donne à l'humanité la possibilité d'un nouveau développement. En Europe, ce processus s'est déroulé principalement au cours du 18ème siècle » (*ibid*. p. 469). Pour Dussel, elle est eurocentrique parce qu' « elle désigne les phénomènes intra-européens comme point de départ de la modernité et explique son développement ultérieur sans faire appel à quoi que ce soit d'extérieur à l'Europe. En bref, c'est la vision provinciale, régionale, qui va de Max Weber […] à Habermas » (*ibid*. p. 469)[57].

A cette vision hégémonique de la modernité, il oppose une deuxième vision, qui replace la modernité dans une perspective mondiale. Celle-ci « pose le fait d'être au centre de l'histoire mondiale comme un trait essentiel du monde moderne. Cette centralité est établie dans différents domaines : étatique, militaire, économique, philosophique. En d'autres termes, il n'y a pas eu d'histoire mondiale au sens empirique avant 1492 (puisque cette date marqua le début du ''système-monde'') » (E. D. Dussel et al., 2000, p. 470; E. D. Dussel, 2022)[58]. Pour Dussel, la modernité ne doit ainsi pas s'appréhender d'un point de vue intra-européen, cherchant à comprendre les conditions d'émergence propres et uniques à cette aire géographique, mais comme une « structure et une modalité de pouvoir qui ont leur épicentre en Europe du sud, leur périphérie en Amérique, et qui prennent leur source dans la spécificité du rapport à l'autre qu'inaugure l'événement de 1492 » (Colin & Quiroz, 2023, p. 132).

Le fait de replacer la genèse de la modernité occidentale dans l'événement fondateur colonial occidental permet alors à Dussel d'affirmer qu' l'*ego cogito* métaphysique proposé, notamment, par Descartes en 1637, a en fait été précédé de ce qu'il nomme un *ego conquiro* ; formulé différemment, que le fondement du dualisme cartésien corps /esprit, ou sujet / objet, se veut en réalité « la traduction dans un langage abstrait de la philosophie de la chosification des sujets colonisés, de leur transformation en corps-machines infiniment exploitables et de l'introduction narcissique du sujet conquérant » (*ibid*. p. 136). Cet *ego conquiro*, niché au cœur de ce qui fonde l'idéologie de la modernité occidentale, prend alors pour Dussel, la forme d'un mythe, qu'il décrit « comme suit :

[56] Nous traduisons.
[57] Nous traduisons.
[58] Nous traduisons.

- La civilisation moderne se présente comme une civilisation supérieure et développée (ce qui revient à soutenir inconsciemment une position eurocentrique) ;
- Cette supériorité fait de l'amélioration des peuples les plus barbares, primitifs et grossiers une obligation morale […] ;
- Le modèle de ce processus éducatif est celui mis en œuvre par l'Europe elle-même […] ;
- Dans la mesure où des peuples barbares s'opposent à la mission civilisatrice, la *praxis* moderne ne doit exercer la violence qu'en dernier recours, afin de détruire les obstacles menaçant la modernisation […]
- Comme la mission civilisatrice produit un large éventail de victimes, son corollaire, la violence, est compris comme une action inévitable, ayant un caractère quasi rituel de sacrifice […] ;
- Pour la conscience moderne, les barbares sont entachés d'une ''faute'' découlant de leur opposition au processus de civilisation, ce qui permet à la modernité de se présenter non seulement comme innocente mais aussi comme absolvant la faute de ses propres victimes […] ;
- Enfin, étant donné le caractère ''civilisateur'' de la modernité, les souffrances et les sacrifices – les coûts – inhérents à la ''modernisation'' des peuples ''arriérés'' et immatures, des races adaptées à l'esclavage, du sexe féminin plus faible, sont compris comme inévitables » (E. D. Dussel et al., 2000, p. 472)[59].

La critique radicale formulée par Dussel sur le mythe de la modernité occidentale apporte ainsi deux contributions majeures et nouvelles à la pensée décoloniale. D'une part, il montre que la mystification historique, qui, pour lui, irrigue toute la pensée philosophique occidentale, s'articule profondément à une rhétorique d'innocence et de supériorité morale des pays européens et de leurs systèmes de valeurs ; cette présomption d'innocence se double alors d'une « présomption de culpabilité par laquelle, les victimes de l'esclavage, du colonialisme et du néocolonialisme sont considérées comme fondamentalement responsables de leur sort » (Colin & Quiroz, 2023, p. 138).

D'autre part, la contribution importante de Dussel est de montrer que ce qui fonde la pensée moderne occidentale est moins basé sur une capacité *ex nihilo* des sociétés européennes à structurer des agencements politiques, sociaux, culturels et économiques tirés du dualisme cartésien, que sur l'exploitation et la domination violente par ces sociétés colonisatrices et conquérantes, de peuples colonisés. Ce faisant, il ouvre la voie à des réflexions critiques permettant de penser le fait colonial comme structurant d'un système ontologique et épistémologique occidental, pouvant se matérialiser, par exemple, au sein des outils de gestion.

3. Les différentes formes de colonialité

[59] Nous traduisons.

a. Colonialité : éléments de définition

Cette critique de la modernité occidentale et de ses différents attributs alimente les travaux de Quijano, qui va formuler et définir dans une article fondateur en 1992 (Quijano, 1992) le concept de *colonialidad* (*colonialité*), qu'il déclinera ensuite sous plusieurs formes. Pour Quijano, la *colonialité* n'est pas la même chose que le colonialisme, ou en tout cas ne s'y réduit pas. Elle tire ses fondement dans la formation d'un ordre global et mondial, qui « est avant tout l'aboutissement d'un processus qui a commencé avec la constitution de l'Amérique et celui du capitalisme colonial/moderne et eurocentrique comme nouveau modèle de puissance mondiale » (Quijano, 2000, p. 201)[60]. Ainsi pour Quijano, le colonialisme en tant qu'ordre politique explicite a été détruit, que ce soit par les différentes révolutions américaines ayant amené à l'indépendance du continent, ou aux différents processus de décolonisation entamés en Afrique ou en Asie après la seconde guerre mondiale. Pour autant, ce qui en structure la logique, c'est-à-dire « les conditions et les formes d'exploitation et de domination existant entre les hommes »[61] (Quijano, 1992, p. 14), en somme entre colonisés et colonisateurs, n'a pas disparu dans ce monde prétendument postcolonial. Elles forment pour l'auteur une dynamique invisible et latente, qu'il nomme la *colonialité*, considérée comme « le mode de domination le plus général dans le monde actuel »[62] (*ibid*. p. 14), perceptible dans les différentes inégalités et processus de domination qui structurent l'architecture politique mondiale : inégalités d'accès aux ressources, inégale répartition des pouvoirs politiques et économiques, inégalités en termes d'accès aux droits, etc.

Cette *colonialité* s'apparente pour Quijano à ce qu'il nomme le *complexe culturel* de la rationalité / modernité européenne. Faisant écho aux travaux de Dussel, et rejetant comme lui l'idée de conditions endogènes de l'émergence de la modernité occidentale, l'auteur montre comment la capacité du complexe culturel européen à se représenter comme *l'unique monde*, est en fait profondément ancrée dans les structures sociales, économiques et politiques de domination et d'exploitation produites par le colonialisme européen. Ou, formulé autrement, « le paradigme de la connaissance rationnelle n'a pas seulement été élaboré ''dans le contexte de'', mais aussi comme une composante d'une structure de pouvoir qui impliquait la domination coloniale sur le reste du monde » (*ibid*. p. 16).

S'appuyant sur les travaux de Dussel et Quijano, Mignolo montre alors qu'on ne peut appréhender, dans l'analyse, la modernité du monde actuel, sans l'articuler autour de ce que celle-ci a produit de colonialité (Mignolo, 2011). Principal apport aux théories tiers-mondistes, Mignolo suggère ainsi de structurer une relation consubstantielle entre modernité, colonialité, capitalisme et agencements

[60] Nous traduisons.
[61] Nous traduisons.
[62] Nous traduisons.

sociopolitiques et économiques à l'échelle mondiale, arguant en somme que « la colonialité est constitutive de la modernité : sans colonialité, il n'y a pas – il ne peut y avoir – de modernité » (Colin & Quiroz, 2023, p. 141; Mignolo, 2011).

Dans la foulée de ces conceptualisations initiales, ces précurseurs des approches décoloniales vont alors, avec l'appui de nouvelles pensées et apports, préciser les différentes matérialisations de cette colonialité, consubstantielle de la modernité occidentale. Ils vont en définir trois types initiaux – pouvoir, savoir et être – complétés par des travaux plus récents sur la colonialité du genre et celle de la nature. Les différents types de colonialité sont décrits brièvement ici.

b. La matrice coloniale de la race et la colonialité du pouvoir

S'appuyant sur les différentes contributions des auteurs postcoloniaux – qui ont montré comment la *race*, ou la question raciale, au-delà d'être une catégorie réelle ou supposée, est « l'une des bases fondamentales de la distribution du pouvoir dans les colonies, […] (et elle est aussi)à la source de la ''domination épistémologique'' de l'Occident » (Bancel, 2022, p. 52) – Quijano va tenter de montrer en quoi celle-ci est en réalité consubstantielle d'une répartition inégale du pouvoir.

Pour Quijano, la *race* est profondément antisubtantialiste, c'est-à-dire qu'elle n'existe pas en tant que telle, comme désarticulée à des constructions sociales et historiques et teintées de rapports de force et de domination ; elle est encore moins une réalité biologique. Si le concept de *race* puise peut-être ses fondements dans l'idéologie médiévale ibérique[63], Quijano et Mignolo montrent alors que celui-ci apparaît principalement quand les Européens structurent une classification des humains « à partir d'un modèle d'humanité *a priori* idéal » (Mignolo, 2005, p. 41). Cette classification entraîne une racialisation du monde, accélérée par le colonialisme et l'expansion occidentale. Celle-ci structure alors une hiérarchisation d'identités supposées (la *race*) au cœur du projet colonial original, comme le suggère Quijano : « au commencement de l'Amérique, on établit l'idée même d'une différence de nature biologique entre les populations de la planète, nécessairement associée à la capacité de développement culturel et mental en général » (Quijano, 1999, p. 146)[64]. La *race*, qui se veut un instrument de domination traduisant, finalement, d'un point de vue pré-supposément ethnique, des positions statutaires engendrées par la colonisation (colonisateur, colon, colonisé, voire esclave), va alors progressivement structurer des agencements politiques, culturels et sociaux, au gré des métissages et de l'évolution des équilibres démographiques des anciennes colonies.

[63] Certains auteurs montrent ainsi que le concept de *race* peut être perçu comme la réutilisation du concept de *pureté du sang* (Hering Torres, 2007).
[64] Nous traduisons.

Cette matrice coloniale de la race constitue ainsi les fondements d'une *colonialidad del poder* (*colonialité du pouvoir*), s'appuyant sur « l'imposition d'une classification raciale/ethnique de la population mondiale, […] (et qui) opère à tous les niveaux, milieux et dimensions matériels et subjectifs, de l'existence sociale quotidienne. […] Elle surgit et se mondialise à partir de l'Amérique » (Quijano, 2020, p. 342)[65]. C'est là l'apport essentiel des approches décoloniales aux théories critiques du capitalisme et de la mondialisation : pour ces auteurs, l'ethnicisation de la force du travail n'est pas une caractéristique parmi d'autres du capitalisme, mais bien son fondement essentiel. Ainsi, « les formes historiques de contrôle du travail, de ses ressources et de ses produits, autour du capital et du marché mondial »[66] (Quijano, 2000, p. 215) s'articulent, pour Quijano, au processus de « naturalisation de la différence entre les conquérants et les conquis à partir du principe de race » (Colin & Quiroz, 2023, p. 142). Ce faisant, on assiste alors à la structuration progressive d'une *colonialité du pouvoir* ancrée, au sein des différentes institutions (comme l'Etat-nation) qui modèlent les différentes sociétés nationales et l'ordre international, au cours des cinq derniers siècles. Pour Quijano, « la colonialité du pouvoir fondée sur l'idée de race doit être appréhendée comme un élément fondamental de la question nationale et de l'Etat-nation, […] (celui-ci étant formé) sur des structures de pouvoir organisées autour de relations coloniales » (Quijano, 2000, p. 226)[67].

c. Epistémicides et colonialité du savoir

Cette colonialité du pouvoir se traduit pour Quijano, dans une forme de colonisation de l'imaginaire des colonisés – ce qu'il nomme la colonialité culturelle – leur imposant des cosmogonies et référentiels de valeurs étrangers, tirés de l'imaginaire occidental. Cette colonialité culturelle fait ainsi largement écho aux différentes critiques postcoloniales et subalternes de l'eurocentrisme, que nous avons explicitées, et qui interrogent la supposée supériorité de le pensée occidentale, en même temps que son rôle d'essentialisation de toute différence culturelle. Dans la lignée de ces critiques, les auteurs décoloniaux en proposent une interprétation encore plus radicale, puisant dans une histoire plus lointaine.

En effet, pour les décoloniaux, cette colonialité culturelle tire son origine de la controverse de Valladolid (en 1550), au cours de laquelle deux théologiens espagnols (Juan Ginés de Sepulveda et Bartolomé de las Casas) vont s'opposer sur différentes modalités de hiérarchisation raciale des différents peuples colonisés[68], jetant alors les bases épistémologiques de la racialisation, qui vont

[65] Traduction reprise et modifiée (Colin & Quiroz, 2023, p. 142).
[66] Nous traduisons.
[67] Nous traduisons.
[68] Cette hiérarchisation servira à construire des « méthodes » de colonisation et d'évangélisation supposément « adaptées » à cette catégorisation.

justifier la mission civilisatrice du projet colonial européen. Cette dynamique s'accentue alors, pour les décoloniaux avec l'émergence de la pensée des Lumières en Europe au cours du 18ème siècle.

Le philosophe colombien Castro-Gómez, partant de l'Amérique comme objet de production de connaissances, montre ainsi comment cette pensée structure une parole et un discours prétendument neutres et universels. Ceux-ci se veulent supérieurs aux autres formes de production de savoirs, ce qu'il nommera *la Hybris del punto cero* (l'*hybris du point zéro*), soit une idée selon laquelle « les scientifiques […] des Lumières se sont positionnés sur une plateforme neutre d'observation qui ne peut elle-même être observée de nulle part » (Castro-Gómez, 2010, p. 18), accordant ainsi à la science occidentale « le privilège d'avoir un regard souverain sur le monde sans que celui-ci puisse être critiqué ou discuté » (Colin & Quiroz, 2023, p. 160).

En écho, Ramón Grosfoguel (Grosfoguel, 2012) montre que la dynamique d'essentialisation de la production de savoirs à un regard désincarné, détaché de toutes contingences historiques ou particularités culturelles et géographiques, produit deux effets majeurs : « d'une part, il fait du discours occidental de la science moderne l'expression de l'Universel. De l'autre, il invalide, par effet de contraste, toutes les autres formes de savoir et de rapport au monde, désormais considérées comme archaïques, particulières et ethnocentrées » (*ibid*., p. 161). Or, pour les penseurs décoloniaux, cette supposée hégémonie rationnelle de la pensée occidentale n'est pas le fruit d'une quelconque dynamique endogène historique, mais se veut le résultat d'une conquête coloniale (porteuse de violence), qui a eu pour effet d'exclure, pendant près de cinq siècles, toute forme de pensée ou de production de connaissance, souvent non-occidentale, considérée comme inférieur par essence ; formulé autrement, comme le suggère Grosfoguel, les décoloniaux appellent à analyser l'eurocentrisme comme « un fondamentalisme qui ne tolère ni n'accepte la possibilité que d'autres épistémès puissent exister ou avec lesquels les non-Européens puissent penser » (Lamus Canavate, 2007, p. 337) – ce qu'il nomme la *colonialidad del saber* (*colonialité du savoir*).

Ainsi les auteurs montrent bien comment cette *colonialité du savoir*, profondément ancrée dans l'eurocentrisme au cœur du projet colonial, s'est structurée par l'avènement de la modernité occidentale, elle-même justifiée par deux dynamiques successives : la supposée supériorité de la religion chrétienne sur les autres religions ; supériorité s'étant sécularisée par la supposée universalité de la raison occidentale, au cœur de la pensée des Lumières. Cette *colonialité du savoir*, qui se veut donc, pour les décoloniaux, l'imposition des formes de savoirs occidentaux sur tous les autres, va avoir pour corollaire des dynamiques d'infériorisation, voire d'élimination, de toute autre forme de savoirs jugés moins légitimes, qui prendront plusieurs aspects.

Ces dynamiques apparaissent dès la conquête de l'Amérique, avec par exemple l'imposition, par le système colonial, d'une seule étiquette (le mot *indien*) pour désigner une population qui se veut alors multiple et diverse. L'un des leviers les plus importants est ainsi l'imposition de langues européennes comme moyen de communication principal, au détriment, par exemple, des milliers de langues précolombiennes, dont nombre ont disparu aujourd'hui. Puisque la langue est porteuse d'intentionnalité et de systèmes de valeurs, l'imposition de langues européennes « en tant que vecteur de pouvoir et de contrôle s'accompagne (alors) de l'infériorisation et de l'anéantissement des pratiques culturelles non occidentales. Cela concerne toutes les formes de sacralité et de spiritualité qui ont été réprimées et poursuivies. […] Cela touche aussi toutes les autres pratiques culturelles » (Colin & Quiroz, 2023, p. 164). Cette articulation entre langues et savoirs occidentaux comme leviers de colonialité du savoir est au cœur de la pensée du sociologue portugais Boaventura de Sousa Santos. S'intéressant, par l'étude des pratiques d'accouchement et de contrôle médical du corps des femmes et des bébés en Amérique du Sud[69], à la hiérarchisation des savoirs impulsée par l'Occident, il va montrer comment l'imposition d'un modèle occidental conduit à ce qu'il va nommer des *épistémicides*, qu'il définit comme la destruction totale ou partielle des systèmes de connaissances de populations et/ou de communauté non-occidentales. Pour Boaventura de Sousa Santos, ces *épistémicides* s'accompagnement souvent de *linguicides*, « le Sud (s'étant) vu doublement exclu du discours, étant censé n'avoir rien à dire et ne pas avoir les mots pour le dire » (Santos, 2011, p. 45). Il ajoute : « l'épistémicide et le linguicide perpétrés de manière plus ou moins continue tout au long de la modernité capitaliste ont éradiqué les connaissances et langues locales, et créé à la place un vaste champ de *anima nullius*, où la connaissance et la langue impérialistes ont cherché à s'implanter graduellement » (*ibid*. p. 46).

Enfin, loin d'ancrer la production de connaissances dans une posture d'essentialisation culturelle, les auteurs décoloniaux montrent au contraire que la colonialité du savoir s'appréhende aussi dans les différentes dynamiques de circulation des savoirs ou pratiques culturelles ; formulé autrement, que les processus d'échanges ontologiques et culturels s'appréhendent moins comme des dynamiques d'hybridation neutres, voire positives, que comme des processus profondément ancrés dans des rapports de domination, procédant d'une logique extractiviste, « en opérant un prélèvement sélectif et intensif des savoirs subalternes, en fonction des intérêts dominants » (Colin & Quiroz, 2023, p. 166). C'est ce que l'anthropologue brésilien Rodney William nomme l'*appropriation culturelle*, qu'il définit comme une action qui « consiste à s'approprier les éléments d'une culture minoritaire ou infériorisée,

[69] Boaventura de Sousa Santos va par exemple montrer que les modes d'accouchement endogènes ont progressivement été réduits au Pérou, tombant à moins de 10% ; quant à l'inverse les césariennes lors d'accouchement ont drastiquement augmenté – sans que cette transformation des pratiques ne soit forcément corrélée à une meilleure prise en charge psychologique, sociale et médicale des femmes (voir par exemple les travaux suivants : El Kotni, 2022; El Kotni & Faya Robles, 2018; Santos, 2013).

et à les utiliser […] sans les permissions, […] en taisant l'oppression systématique fréquemment imposée » (William & Anacaona, 2020, p. 50)[70]. Ainsi pour les auteurs décoloniaux, ces processus d'épistémicides et de prédation culturelle, qui matérialisent la *colonialité du savoir*, ont contribué, non sans résistances, à la structuration progressive de l'hégémonie culturelle et scientifique occidentale.

d. Colonialité de l'être, colonialité du genre

La matérialisation de la colonialité va aussi se traduire, pour certains auteurs, dans la façon dont la construction du mythe occidental de la modernité structure la perception des peuples colonisateurs sur les corps et les esprits des peuples colonisés. Partant de l'analyse de Dussel, qui déconstruit ce qui fonde le dualisme cartésien, le philosophe portoricain Nelson Maldonado-Torres montre ainsi que la controverse de Valladolid va poser les bases d'un *doute méthodique* sur l'humanité des peuples non-occidentaux (Ajari, 2019; Bourguignon Rougier et al., 2014; Maldonado-Torres, 2007a). Ce doute façonne alors ce que Maldonado-Torres appelle un *scepticisme misanthrope* au cœur de la *colonialidad del ser* (*colonialité de l'être*).

Pour cet auteur, « si la colonialité du pouvoir renvoie à la relation entre les formes modernes d'exploitation et de domination, et la colonialité du savoir, au rôle de l'épistémologie et des tâches relatives à la production de connaissance dans la reproduction de régimes de pensée coloniaux, la colonialité de l'être, elle, se réfère à l'expérience vécue de la colonisation et à son impact dans le langage » (Maldonado-Torres, 2007b, p. 130)[71]. Cette nouvelle matérialisation de la colonialité permet ainsi de s'intéresser, non plus seulement aux représentations des sujets subalternes, mais ce qui fonde leur vécu, leur expérience de vie.

Comme le montre l'auteur, la conquête coloniale a structuré un rapport à l'autre particulier, entre le colonisateur et le colonisé, rapport qui « postule d'emblée une asymétrie insurmontable entre le sujet conquérant et pensant – le chrétien lettré européen – sa forme de vie, et les sujets conquis et non pensants » (Colin & Quiroz, 2023, p. 178). Pour Maldonado-Torres, ce rapport entraîne la production d'un monde dissymétrique, peuplé en grande partie d'individus dépossédés d'humanité – césure au cœur de la modernité occidentale – par les colonisateurs. Cette scission ontologique entre « eux » et « nous » impulse alors ce qu'il va nommer des *guerres non-éthiques*, c'est-à-dire des guerres qui vont s'affranchir de tout système de régulation juridique, théologique ou politique, justifiant une violence sans limites, le colonisé étant alors considéré comme *non-humain*, par son stigmate racial.

Empruntant à Fanon, il montre comment cette opposition ontologique va construire le vécu colonial des peuples colonisés, rappelant que « l'entreprise coloniale, c'était aussi cette absence d'éthique qui

[70] Nous traduisons.
[71] Nous traduisons.

pouvait aller jusqu'à l'élimination et la réduction en esclavage de certains sujets. […] La colonialité, dans sa forme hyperbolique, va jusqu'au génocide qui représente le paroxysme de l'*ego conquiro* / *cogito*, un monde où il n'y a la place que pour un seul sujet » (Maldonado-Torres, 2007c, p. 119)[72]. Pour les penseurs décoloniaux, ce déni d'humanité, loin d'avoir disparu avec les différents processus de décolonisation, fabrique encore des espaces sociaux et d'existence marqués par « l'idée que le monde serait fondamentalement meilleur sans eux » (Maldonado-Torres, 2008, p. 218), façonnant ainsi la vie des subalternes.

Dans la lignée de ces travaux sur la colonialité de l'être, plusieurs autrices, dans leurs travaux, complètent l'approche de Maldonado-Torres, en interrogeant la place spécifique occupée par les femmes colonisées dans la dynamique coloniale. Maria Lugones notamment, philosophe argentine, s'inspirant de la colonialité du pouvoir proposée par Quijano, interroge la surreprésentation des femmes blanches dans les mouvements féministes nord-américains des années 1970 critiquant la conceptualisation, en leur sein, des « femmes comme habitant des corps blancs, mais […] (sans) prendre clairement conscience de cette qualification raciale » (Lugones, 2019, p. 79)[73]. Pour l'auteure, les femmes ne constituent pas un groupe homogène. En tant que catégorisation sociale, l'analyse des dominations de genre ne peut faire l'impasse sur les structures racistes que le fait colonial a façonné au sein des sociétés modernes occidentales. Ainsi pour Lugones, bien que reconnaissant des formes d'oppression et de domination vécues entre hommes blancs et femmes blanches, elle montre que ces dernières n'ont pas été frappées du stigmate d'inhumanité dans la construction du système colonial, au même titre que les hommes et femmes colonisées, car « la femme européenne bourgeoise n'est pas perçue comme son complément, mais comme quelqu'un destiné à reproduire la race et le capital » (Lugones, 2010, p. 743).

Dans la lignée des travaux décoloniaux, Maria Lugones propose alors le concept de *colonialidad del genero* (*colonialité du genre*), qui présuppose que le *genre* est, au même titre que *la race*, un élément constitutif du schéma global de pouvoir colonial. Cette colonialité particulière s'articule ainsi à des notions-clés dans la pensée de Maria Lugones. S'appuyant sur plusieurs auteures (comme Paula Gunn Allen [Allen, 2007]), elle conteste d'abord l'idée supposément naturelle d'une *binarité de genre* (homme / femme). Pour Lugones, les sociétés précolombiennes disposaient d'une diversité de genre, détruite et remplacée par une vision occidentale, binaire et hiérarchisée, des sexes. Elle montre ensuite que cette imposition d'un système de valeur a structuré, en Amérique du Sud et en Afrique, une conception particulière de la femme – inféodée à l'homme, hétérosexuelle, cantonnée à un rôle particulier au sein d'une famille mononucléaire – qui n'existait pas avant la conquête coloniale.

[72] Traduction reprise et modifiée (Colin & Quiroz, 2023, p. 179)
[73] Nous traduisons.

La *colonialité du genre* complète ainsi *la colonialité de l'être*, les travaux de Maria Lugones, mais aussi de Françoise Vergès (Vergès, 2019) montrant bien comment *l'humanité* ou la *non-humanité* supposée de certaines populations, qui permet de justifier l'exploitation des personnes colonisées, s'appréhende aussi dans la hiérarchisation raciale du genre (femmes blanches contre femmes noires, autochtones, métisses, etc.), consubstantielle du système de domination colonial.

e. Colonialité de la nature

L'une des matérialités les plus fortes du fait colonial, outre la domination par les puissances colonisatrices des populations colonisées, fût notamment, des Amériques à l'Afrique ou l'Asie, la mise en place d'un système mondial d'extractivisme et d'exploitation des ressources naturelles des différents continents, au service d'une dynamique particulière de *développement*, d'abord en Europe puis étendue au reste de la planète. Ce système au cœur de la conquête coloniale s'est traduit par ce qui pourrait être considéré aujourd'hui comme un véritable désastre écologique : déséquilibres écologiques et perte massive de biodiversité liés à l'importation de plantes invasives, montagnes éventrées symbolisant l'énorme prédation des ressources, disparation ou élimination de pratiques endogènes plus adaptées à préserver les écosystèmes, etc. En somme, le fait colonial s'est accompagné d'un tournant ontologique majeur, qui a structuré une certaine idée utilitariste et dominatrice de la *Nature*, opposée au monde des humains, consubstantielle de la modernité occidentale.

Comme nous le verrons plus en détail ci-dessous, l'un des apports récents des approches décoloniales aux différentes théories de la transition écologique, est de considérer qu'on ne peut comprendre la crise environnementale et climatique majeure vécue aujourd'hui, sans articuler celle-ci avec une analyse de ce que le fait colonial a pu produire en termes d'agencements sociaux, politiques et économiques – ce que Malcolm Ferdinand nomme la *double fracture coloniale et environnementale de la modernité* (Ferdinand, 2019). Sans développer davantage ce concept à ce stade, cette *écologie décoloniale* trouve ses racines de plusieurs travaux récents ayant tenté d'analyser les legs de la conquête coloniale sur les rapports qu'entretiennent les sociétés modernes au *non-humain*.

C'est le sociologue argentin Hector Alimonda qui va notamment populariser le concept de *colonialidad de la naturaleza* (*colonialité de la nature*). S'appuyant sur l'outillage conceptuel des approches décoloniales, il montre que la nature en tant qu'idée particulière occupe une place centrale au sein de l'appareil idéologique modernité / colonialité. Pour ce faire, il s'intéresse à la façon dont les différentes expéditions scientifiques de l'ère coloniale ont structuré, au sein des sociétés colonisatrices, un rapport particulier de maîtrise, de contrôle et d'exploitation d'une nature réduite à sa seule valeur d'échange, appréhendée comme extérieure à l'homme, et comme entité qu'il faut savoir dompter. Alimonda définit alors la *colonialité de la nature* comme « une dévastation qui détruit ou désorganise les

écosystèmes et les formes productives autochtones, et annule le potentiel d'autonomie de ces sociétés » (Alimonda, 2011, p. 51)[74].

Ce que montre l'auteur, c'est que la colonialité consubstantielle à la modernité occidentale, toujours persistante aujourd'hui, a ainsi, par un long travail d'infériorisation et de destruction des systèmes de valeurs et des ontologies non-occidentales (par les processus de colonialité du pouvoir, du savoir, de l'être et du genre déjà évoqués), tenté d'imposer une vision hégémonique du rapport entre humains et non-humains, que l'on retrouve dans le dualisme sujet / objet puis nature / culture, au cœur de la pensée occidentale. Or, comme le montrent Alimonda et Quijano, subsistent encore, en particulier en Amérique du Sud, une hétérogénéité ontologique, source de nombreux conflits.

Les auteurs décoloniaux articulent ainsi ici les pensées aux nombreux travaux, produits en Occident, aux travaux ayant tenté de comprendre les fondements de la crise écologique actuelle. Ils apportent par exemple des contributions précieuses aux pensées de Descola, et ses différents *régimes de connaissance ontologique* – notamment celui qu'il qualifie de régime *naturaliste* (Descola, 2015) ; *la colonialité de la nature* fait également écho au concept d'*epistemic enthybridisation* de Latour, qui se traduit, avec l'avènement de la *société* en tant qu'objet au 19ème siècle, par la partition entre les sciences humaines et sociales d'une part, et les sciences la nature de l'autre. La *colonialité de la nature* permet enfin de mieux comprendre en quoi la construction et la promotion de parc naturels, au cœur de certaines politiques publiques environnementales internationales, des Amériques à l'Afrique, sont en fait la matérialisation d'un rapport très particulier, ancré dans le fait colonial, qu'entretiennent les sociétés modernes avec les non-humains – ce que certains auteurs nomment le *wilderness* (Blanc, 2020; Joliet & Jacobs, 2009).

f. Conclusion

Ainsi, *la colonialité* est plurielle et ses différentes dimensions s'articulent au sein d'un système global de pouvoir et de domination qui tire ses origines dans l'avènement de la modernité occidentale par la conquête coloniale, et dont l'événement fondateur se veut la découverte de l'Amérique par les premiers colons espagnols. En somme, comme le définissent les anthropologues colombiens Arturo Escobar et Eduardo Restrepo, « la colonialité consiste, […] en l'articulation planétaire d'un système de pouvoir ''occidental''. Ce dernier se fonde sur une infériorisation prétendument naturelle des lieux, des groupes humains, des savoirs et des subjectivités non occidentales. Une infériorisation qui prend appui sur l'extraction des ressources et l'exploitation de la force de travail, dans une logique de reproduction élargie du capital. Cette articulation planétaire de la domination ''occidentale'' a survécu historiquement au colonialisme ; elle agit par le biais de dispositifs ''civilisationnels'' contemporains

[74] Traduction reprise et modifiée (Colin & Quiroz, 2023, p. 212).

tels que les discours et les technologies du développement ou de la globalisation. Elle comprend aussi bien des dimensions ontologiques (colonialité de l'être) qu'épistémiques (colonialité du savoir), révélant diverses modalités d'eurocentrisme. La colonialité renvoie donc à un phénomène de plus grande envergure que les conceptions, quelquefois simplistes, des relations planétaires de pouvoir s'exprimant dans les termes de néo-colonialisme ou d'impérialisme culturel » (Escobar & Restrepo, 2009, p. 87).

4. La critique du développement et de l'architecture de l'aide internationale

Comme nous l'avons montré, les approches décoloniales (ainsi que les approches postcoloniales) se sont construites initialement dans des perspectives historiques et historiographiques. Les auteurs mentionnés ont pour la plupart tenté de structurer un cadre d'analyse conceptuel éclairant les différents legs de la construction, par l'entreprise coloniale, de la modernité occidentale dans les agencements sociaux, culturels, économiques et politiques actuels.

Leurs analyses ne se sont cependant pas seulement concentrées sur les trajectoires historiques. Nombre de ces auteurs ont également proposé des analyses éclairantes des dynamiques actuelles – ne serait-ce que parce que la plupart d'entre eux ont vécu les transformations récentes du monde, des processus de décolonisation à l'avènement d'un monde multipolaire, en passant par la globalisation du capitalisme financier. Ainsi, comme le montre Héla Yousfi, la visée des approches décoloniales est « éminemment politique et peut être articulée autour de trois dimensions : « la résistance aux représentations dominantes, la prise en compte de l'histoire coloniale et de ses effets sur le monde contemporain lorsqu'il s'agit de penser les expériences partagées et enfin l'espérance d'une reconnaissance réciproque redonnant à chacun son histoire, sa culture et sa dignité » (Yousfi, 2021, p. 11).

Plusieurs auteurs décoloniaux de référence, comme Arturo Escobar et Eduardo Restrepo, se sont ainsi intéressés aux différentes politiques de *développement* mises en place au sein du monde multilatéral né de la fin de la deuxième guerre mondiale, en tentant de resituer une histoire politique organisationnelle profondément teintée du fait colonial et de ses héritages multi-dimensionnels (culturels, sociaux, économiques, etc.), et ce à plusieurs niveaux ; formulé autrement, en réancrant l'analyse des dynamiques de *développement* dans l'histoire coloniale. Leurs analyses, que nous présenterons brièvement ci-dessous, s'articulent bien sûr aux nombreuses autres critiques (souvent regroupées sous le terme de *development studies*) qui ont accompagné les dynamiques de développement modernes.

En effet, s'il est un domaine de l'ingénierie sociale particulièrement révélateur tout à la fois de l'influence des sciences de gestion dans les pratiques organisationnelles et des critiques qui leur sont

adressées, c'est bien celui de l'aide internationale. Par exemple, si l'on considère une intervention sociale comme un « dispositif d'intervention planifiée, élaboré par des experts, visant à implanter ou modifier des institutions et/ou des comportements dans des contextes variés » (Olivier de Sardan, 2021, p. 7), force est de constater que l'aide internationale s'est concrétisée depuis les années 1950 par pléthore de programmes et de projets particulièrement standardisés – donc pétris de gestion et de *modèles voyageurs*[75] – qui ont prospéré, en particulier dans les pays dits *du Sud* (ou *pays du sud global*).

De manière concomitante, de nombreuses critiques ont été faites à l'encontre de ces différentes politiques publiques mises en place. Confrontées à un relatif échec quant aux objectifs fixés (« un monde sans pauvreté »), elles ont à tout le moins rencontré de nombreux écarts (ce qu'Olivier de Sardan nomme l'*implementation gap*) entre les interventions telles qu'elles étaient prévues et telles qu'elles se sont déroulées réellement.

Les critiques les plus virulentes sont ainsi venues du collectif M/C/D*,* interrogeant notamment la rhétorique du développement, parfois appelée *développementaliste* (Deb, 2012). Pour Escobar, le *développement*, et les politiques liées, n'est rien d'autre qu'une invention culturelle issue du monde occidental, qui, tirant son origine dans la colonialité qui a façonné (et continue de façonner) le monde moderne, vise à perpétuer, par la mise en place de dispositifs économiques, sociaux et politiques spécifiques dans les pays dits du tiers-monde, une conception ethnocentrique et impériale du monde. En ce sens, l'anthropologue colombien formule une critique encore plus radicale que celles formulées précédemment, et qui ont accompagné l'émergence des politiques dédiées.

En effet, la plupart des auteurs s'accordent à dire que l'ère du *développement* contemporain s'ouvre avec le *Discours sur l'état de l'Union* de 1949, d'Henry Truman. Dans celui-ci, le Président américain, en proposant un nouveau lexique articulé autour des concepts *développement* / *sous-développement*, renouvelle par un nouveau champs lexical, pour les auteurs décoloniaux, ce qui a fondé la dichotomie colonisateurs / colonisés, au cœur de la modernité occidentale : « il nous faut lancer un nouveau programme qui soit audacieux et qui mette les avantages de notre avance scientifique et de notre progrès industriel au service de l'amélioration et de la croissance des régions sous-développées. Plus de la moitié des gens dans le monde vit dans des conditions voisines de la misère. Ils n'ont pas assez à manger. Ils sont victimes de maladies. Leur pauvreté constitue un handicap et une menace, tant pour eux que pour les régions les plus prospères *»* (Truman, 1949).

[75] L'anthropologue Olivier de Sardan décrit les modèles voyageurs comme « *toute intervention institutionnelle standardisée* en vue de produire un quelconque changement social, et qui repose sur un ''mécanisme'' et des ''dispositifs'' censés avoir des propriétés intrinsèques permettant d'induire ce changement dans des contextes de mise en œuvre variés » (Olivier de Sardan, 2021, p. 26).

Comme nous le verrons dans le troisième chapitre, l'impulsion de cette politique étrangère par les Etats-Unis (et son corollaire budgétaire et financier, l'aide publique au développement) va ainsi structurer, avec l'émergence d'une monde bipolaire et multilatéral post seconde guerre mondiale, toute une architecture de l'aide constituée d'un large, éventail d'organisations (dont les ONG), d'institutions, de politiques et de dispositifs techniques.

Les premières critiques émergent au cours des années 1960 – 1970, généralement réunies au sein de la théorie de la dépendance, opposée à la théorie de la modernisation au cœur des politiques d'aide au développement. Puisant principalement dans la discipline économique, des auteurs comme Samir Amin et André-Gunder Frank montrent ainsi que dans un monde capitaliste et globalisé dominé, dans son histoire récente, par les pays occidentaux, il est impossible pour les économies des pays non-occidentaux (que l'on dénommait à l'époque, selon l'expression d'Alfred Sauvy, *pays du tiers-monde*), d'impulser des dynamiques de développement endogène, tels qu'avaient pu le faire les pays européens au cours des 18ème et 19ème siècles. Les travailleurs du nord exploitant indirectement leurs homologues du sud, les économies des pays non-occidentaux en sont alors réduites à se spécialiser, généralement dans la production et l'exportation de produits agricoles à faible valeur ajoutée, les maintenant dans une situation de dépendance (Amīn, 1973; Frank, 1968, 1972). Les politiques de *développement* sont, dans cette théorie, appréhendées comme des leviers d'asservissement des pays du sud.

Ces critiques seront reprises dans les années 1990 et 2000 par plusieurs auteurs issus des courant poststructuralistes. Dans son ouvrage célèbre, *Le développement, histoire d'un croyance occidentale*, Gilbert Rist montre notamment que le *développement*, qui s'est déployé sous de nombreuses formes tout au long de la seconde moitié du 20ème siècle, n'est finalement « que de variations sur un même thème, véhiculant les mêmes croyances, les mêmes mythologies, faisant appel aux mêmes rituels » (Enjalbert, 2013; Rist, 2012). Structurant des dispositifs portés par tous les acteurs de toute architecture internationale de l'aide au développement, Rist avance que « l'idée que le développement tel qu'il s'est structuré dans les discours et dans les pratiques est aujourd'hui plus un problème que la solution et empêche toute pensée alternative. Le développement a été érigé en modèle universel et nécessairement vertueux, dont on n'évalue pas les effets sur les sociétés du monde. Parce qu'il appartient au champ de la croyance et qu'il légitime une idéologie économique et sociale dominante, il ne saurait ainsi être remis en question sans que l'on ne soupçonne une démarche militante » (*ibid*.)

Escobar poursuit alors la critique, estimant que le *développement*, en tant que technologie globale de contrôle social et politique, se veut le nouvel avatar du système global de pouvoir, porteur de

colonialité, tel qu'analysé par les auteurs décoloniaux, puisqu'il a modelé, dans les pays non-occidentaux – *pays en développement / sous-développés, pays les moins avancés, pays du sud*, etc. – des agencements et réalités sociales, économiques, politiques et culturelles ancrées dans une même logique, celle de l'extension planétaire du système de marché, néocolonial et impérialiste. Pour l'anthropologue, la dimension globalisante et son caractère incritiquable fait alors du *développement* un formidable outil prescriptif du système de valeurs occidental : « le développement a œuvré en créant les anormalités […], anormalités qu'il essayait ensuite de corriger. […] En se matérialisant dans un ensemble de pratiques, d'institutions et de structures, il a eu un profond impact sur le tiers monde : les relations sociales, les manières de penser, les visions de l'avenir ont été durablement marquées par cet opérateur omniprésent (Colin & Quiroz, 2023, p. 216; Escobar, 1991, p. 142) ».

Pour les auteurs décoloniaux, le *développement* est ainsi porteur de l'ethnocentrisme et de l'impérialisme, fondateurs de la modernité occidentale. Ce faisant, par le déploiement de ses différents dispositifs, il a alors impulsé une transformation des modes de vie non-occidentaux, par une dynamique de destruction ou d'infériorisation de pratiques et savoirs considérés comme non-modernes, et l'imposition de systèmes de valeurs allogènes aux anciens territoires colonisés. Pour ces auteurs, le *développement* et ses différents avatars « constituent aujourd'hui l'une des technologies centrales de la colonialité du pouvoir à l'échelle globale : exactement comme le colonialisme ''historique'', il affirme simultanément la réformabilité des populations sous-développées et leur infériorité intrinsèque » (Colin & Quiroz, 2023, p. 217).

5. Pour un universalisme créolisé, pluriversel et transmoderne

Les approches décoloniales ont ainsi formulé une critique radicale de la construction de la modernité occidentale comme système global de domination empreint d'une colonialité multiforme et sous-jacente, dans ses différents avatars actuels, en particulier l'architecture globale de l'aide au développement. Mais la pensée décoloniale ne s'inscrit pas seulement dans une pratique négative. Par la mise en lumière des différents mécanismes présentés, elle se veut aussi un agenda positif « visant, *in fine*, l'abolition de l'injustice cognitive radicale qui régit l'ordre du monde » (*ibid*. p. 181). La pensée décoloniale postule en effet qu'il existe une « écologie de savoirs », scientifiques et non scientifiques « fondée sur l'idée qu'il n'existe pas de connaissance ou d'ignorance dans l'absolu » (Santos, 2011, p. 39). Et elles appellent, selon la devise zapatiste[76], à penser *un mundo donde quepan muchos mundos*[77], c'est-à-dire un monde qui, face aux crises multiples auxquelles il est confronté, « (implique) une

[76] Le zapatisme est eu mouvement social mexicain impulsé par l' Armée zapatiste de libération nationale (EZLN) à partir de 1994 pour défendre l' autonomie des peuples indigènes (voir notamment : *Zapatisme : la rébellion qui dure*, 2014).
[77] Si plusieurs traductions existent, la traduction française la plus utilisée est la suivante : « un monde où cohabitent plusieurs mondes ».

collaboration entre voix divergentes, sur les types de mondes alternatifs que nous voulons créer » (Kothari et al., 2019, p. 25). Par leurs histoires, les penseurs décoloniaux se sont ainsi inspirés de plusieurs concepts proposés par les auteurs postcoloniaux qui les ont précédés, pour en forger de nouveaux, plus radicaux. Nous en présentons brièvement la genèse et les principales caractéristiques ci-dessous.

Empruntant aux travaux de Fanon, de nombreux auteurs postcoloniaux ont ainsi montré que le processus colonial avait structuré des dynamiques de *mimétisme* (*mimicry*) (Ashcroft et al., 2013). Cela s'est traduit par des réappropriations pour certaines populations colonisées de pratiques, modes de vie, styles vestimentaires, d'*habitus* en somme, qui sont pourtant initialement l'apanage des colonisateurs. Ainsi, dans de nombreuses anciennes colonies françaises ou britanniques, une partie de la population colonisée, parfois considérée comme faisant partie d'une forme d'élite ou classe supérieure locale, a été formée dans les institutions scolaires européennes – certaines, comme les écoles coloniales, ayant été créées spécifiquement pour cela – dans le but de les intégrer dans des positions intermédiaires au sein des administrations et entreprises coloniales. Pour Mbembé, cette sorte d'imprégnation culturelle par certains colonisés de l'*habitus* colonisateur montre que le colonialisme pouvait être producteur de révolte, de peur, mais aussi d'adhésion – ce qui en justifie une partie de sa longévité (Mbembe, 2013). Notons que cette élite intermédiaire se retrouvera généralement à la pointe des différents processus de décolonisation qui s'enclencheront à partir du 19ème siècle.

Cette forme de structuration identitaire du colonisé autour de deux systèmes de valeurs de distincts (la culture initiale du colonisé et celle du colonisateur) fait ensuite, dans les études postcoloniales, l'objet de nombreuses analyses, en particulier de la production littéraire de l'époque coloniale. Certains auteurs s'intéressent ainsi aux personnages coloniaux partagés entre ces deux appartenances, pour mieux en comprendre les ambivalences (Moura, 1992). Les figures et le parcours de Baden-Powell (le fondateur du mouvement du scoutisme) ou de Rudyard Kipling – connu comme l'auteur du *Livre de la jungle*, et du fameux poème, *Le fardeau de l'Homme blanc* (Kipling & Wise, 1899) – sont ainsi analysées comme autant de matérialisation d'un *Homo imperialis*, porteur d'un système de valeur occidental, mais qui navigue à l'interface de deux mondes (idée que l'on retrouve particulièrement dans la figure de Mowgli). Dans la même veine, nombre de *leaders* nés dans des familles faisant partie de populations colonisées, mais ayant acquis, par leurs parcours, une familiarité avec les valeurs et modes de faire coloniaux[78], sont analysés également comme des interfaces entre les cultures coloniales et celles colonisées. Ces influences réciproques, cette sorte de métissage culturel, amène

[78] Citons ici par exemple d'Emiliano Zapata Salazar, le principal protagoniste de la révolution mexicaine de 1910.

les auteurs postcoloniaux à proposer le concept d'*hybridité*, soit un processus d'acculturation aux valeurs de l'Occident (Ashcroft et al., 2013; Bancel, 2022). Formulé autrement, l'*hybridité* sous-tend généralement que « le savoir occidental imposé est combiné à un savoir indigène différent, conduisant à la création d'une version hybride qui indique simultanément l'effet du pouvoir dominant et la résistance à celui-ci » (Yousfi, 2021, p. 16). C'est ce que le professeur de littérature américain Homi Bhabha (Bhabha, 1984, 2011, 2012) nomme le *troisième espace d'énonciation*, contradictoire et ambivalent, qui pour lui rend intenable la revendication d'une pureté hiérarchique des cultures. Cette *hybridité* « peut ouvrir la voie à la conceptualisation d'une culture internationale, fondée non pas sur l'exotisme du multiculturalisme ou de la diversité des cultures, mais sur l'inscription et l'articulation de l'hybridité de la culture » (Bhabha, 1984, 2011, 2012).

Ce que montrent par ailleurs les auteurs postcoloniaux (puis décoloniaux), c'est que ces processus n'aboutissent pas forcément à chaque fois à une reproduction à l'identique, au sein des groupes colonisés, de la figure du colonisateur. Au contraire, ils permettent des formes de réinvention, de création d'identités individuelles et collectives nouvelles. Plus qu'un seul métissage, cette rencontre des cultures impulse, comme le suggère le philosophe français et martiniquais Edouard Glissant, des phénomènes de *créolisation*, qu'il définit comme « la mise en contact de plusieurs cultures ou au moins de plusieurs éléments de cultures distinctes, dans un endroit du monde, avec pour résultante une donnée nouvelle, totalement imprévisible par rapport à la somme ou à la simple synthèse de ces éléments » (Glissant, 2011, p. 37). Pour Glissant, elle est « la rencontre, l'interférence, le choc, les harmonies et les dysharmonies entre les cultures, dans la totalité réalisée du monde-terre » (Glissant, 2011, p. 194). Ainsi, bien qu'elle se produise dans un système globalisé teinté de fortes disparités de pouvoir et empreint de colonialité (S. Hall, 2015), la *créolisation* permet, par l'hybridation culturelle qu'elle présuppose, d'opposer à l'injustice « l'espoir de la fertile créativité des mélanges, de la pluralité et de la subversion » (A. Khan, 2007, p. 663).

Ainsi, contrairement à de nombreuses idées reçues, les approches postcoloniales et décoloniales ne s'ancrent pas dans une approche d'essentialisation culturelle, qui voudrait que les systèmes de valeurs de chaque groupe social et culturel soient à la fois figés sur un temps long, et que les groupes soient imperméables les uns aux autres. Ce que montrent les concepts d'*hybridité* et de *créolisation*, c'est au contraire que ces systèmes s'alimentent et s'influencent. Ces approches (en particulier les décoloniales) mettent cependant en lumière la persistance et la tentation hégémonique d'un seul système de valeurs (celui de la modernité occidentale), impulsé par la conquête coloniale des Amériques, et qui structure aujourd'hui un système global de pouvoir, porteur de différentes formes de colonialité.

S'inspirant des concepts cités ci-dessus, les penseurs décoloniaux, à la manière des zapatistes et de Boaventura de Sousa Santos, proposent des voies et des réflexions permettant d'œuvrer à « l'avènement d'une d'écologie plurielle des savoirs, des mondes et des modes de perception du monde, […] où pourraient coexister et communiquer horizontalement divers mondes possibles » (Colin & Quiroz, 2023, p. 181). Cette tentative de sortir d'un universalisme eurocentré s'appuie au moins sur trois dynamiques. D'une part, ce que montre le foisonnement des études décoloniales, c'est qu'il existe encore, malgré plusieurs siècles de modernité / colonialité, de nombreux espaces de vie, de pensée, de faire, sur de nombreux continents (notamment ceux marqués par l'histoire coloniale), qui ne se réduisent pas à l'expérience moderne du monde. L'intérêt de ce que l'on pourrait considérer comme des formes de résistances, ou des pratiques alternatives, c'est qu'elles « ne sont ni des vestiges d'un monde ancien et irrémédiablement condamné à disparaitre, ni des formes purement réactives, mais des ''options décoloniales'', des modes alternatifs de rapport au monde » (*ibid*. p. 181). En somme, ce que nous montrent les études décoloniales, c'est qu'il existe de nombreux lieux de production de mode de faire et de connaissance nouveaux, leviers d'un imaginaire « au-delà des normes et valeurs eurocentriques et, […] (permettant d') esquisser des voies pour sortir du labyrinthe colonial » (*ibid*. p. 181).

Pour aider à identifier ces *options décoloniales*, plusieurs auteurs mobilisent et se réapproprient le concept d'*interculturalité*, auxquels ils accolent le qualificatif *critique*. Pour nombre d'entre eux, l'*interculturalité critique* n'est pas le multiculturalisme, en ce sens qu'elle présuppose des relations réciproques et horizontales entre les cultures (quand le multiculturalisme reconnait lui, par l'Etat, dans une culture hégémonique, des droits à des minorités culturelles). Ce sont notamment les luttes autochtones en Amérique du Sud, opposées à l'imposition d'un système éducatif hégémonique, eurocentré, monolingue, et ne reconnaissant pas la diversité des savoirs et des cultures, qui va amener Catherine Walsh à préciser ce concept d'*interculturalité critique*. Elle l'oppose au multiculturalisme libéral ou néolibéral, qui a façonné beaucoup de politiques publiques dans le monde anglo-saxon. Elle critique chez celui-ci sa dimension dépolitisée, et sa tendance à gommer ou cacher les rapports de domination structurels entre les différents groupes sociaux, en particulier entre les groupes les plus hégémoniques et les minorités culturelles. Pour Catherine Walsh, l'interculturalité renvoie à l'idée d'une « manière ''autre'' de penser et d'agir, en relation et contre la modernité / colonialité. On ne parle pas d'une pensée, […] d'un savoir, d'une pratique, […] mais de pensées, […], de savoirs, de pratiques et de pouvoir *de* et *depuis* la différence, qui sortent de la norme dominante et la défient

radicalement, en ouvrant la possibilité de décoloniser et de construire des sociétés plus justes et équitables » (Walsh, 2006, p. 35)[79].

L'intérêt du concept d'*interculturalité critique* tel qu'il est mobilisé ici, c'est qu'au fond il interroge le principe d'universalité des connaissances, des pratiques et des cultures, réduites à un seul schéma, pour lui opposer le concept de *pluriversalité*, soit une « conception du monde dans laquelle plusieurs mondes s'insèrent » (Escobar, 2018, p. 26). Dans cette vision non-occidentale, les différents mondes ne sont pas « complètement séparés, […] (mais) au contraire complètement interconnectés bien que dans des conditions inégales de pouvoir » (*ibid*. p. 26). En sciences de gestion, l'intérêt de la *pluriversalité*, c'est qu'elle permet notamment de questionner comment *l'universalité occidentale* façonne les organisations dans leur fonctionnement, en particulier dans les normes qu'elles construisent et mobilisent. *A contrario*, la *pluriversalité* permet d'appréhender différentes éthiques de vie, différentes approches de faire, de construire et de penser, et ainsi d'analyser des dynamiques sociales au prisme d'épistémologies qui ne soient pas qu'*occidentales* : « une épistémologie du sud (qui soit) une nouvelle production et évaluation des connaissances ou savoirs valides, scientifiques ou non » (Santos, 2011, p. 38). Penser la pluriversalité, c'est tenter de structurer de nouveaux espaces de production et de circulation de savoirs décolonisés, en somme une pensée plurielle.

Pour les penseurs décoloniaux, l'approche pluriverselle se veut finalement une manière de penser un monde globalisé débarrassé de l'hégémonie occidentale de la modernité, et de son caractère colonial consubstantiel. Rejetant le concept de *postmodernité*, qu'il appréhende comme un levier nouveau d'invisibilisation des pratiques et savoirs non-occidentaux, Dussel propose comme nouvel horizon le concept de *transmodernité*, qu'il caractérise de deux façons. D'une part, la *transmodernité* permet de qualifier l'émergence de nombreuses pratiques et connaissances produites depuis des perspectives non eurocentrées, soit « cette nouveauté radicale qui signifie l'irruption, […] de l'extériorité altérative de ce qui est toujours *distinct*, de cultures universelles, […] qui relèvent les défis de la Modernité, […] mais qui y répondent depuis un autre lieu, […] avec des solutions radicalement inconcevables au sein de la seule culture moderne » (Colin & Quiroz, 2023, p. 189; E. Dussel & Grosfoguel, 2022, p. 283). Ce faisant, la *transmodernité* se veut aussi une dynamique projective, « un projet de transition civilisationnelle à visée pluriverselle, fondé sur un dialogue ouvert et transversal entre les savoirs et théories des Suds et des Nords » (Colin & Quiroz, 2023, p. 189).

6. Conclusion

[79] Traduction reprise et modifiée (Colin & Quiroz, 2023, p. 174).

La genèse et la trajectoire des approches est riche et plurielle. Puisant ses origines dans les nombreux des auteurs anticoloniaux puis postcoloniaux, ces approches structurent aujourd'hui un courant de pensée prolifique et vivant, particulièrement dans les milieux anglosaxons. Loin des caricatures qui sont faites, les théories décoloniales, permettent, par leur critique radicale de la construction de la modernité occidentale et de ses différents héritages, de comprendre comme celle-ci a façonné, puis perpétué, des rapports de domination profonds dans les différentes agencement sociaux, politiques, culturels et économiques du monde moderne, qui s'appréhendent par les différentes formes de *colonialité* présentées. En tant qu'agenda positif, les approches décoloniales sont aussi un levier de de dialogue ontologique et épistémologique entre différentes formes de connaissances et de pratiques occidentales et non-occidentales.

En ce sens, elles peuvent aider à analyser la façon dont se déploient des pratiques et outils de gestion occidentales dans des territoires marqués par le fait colonial ; notamment puisqu'elles arguent de l'existence non pas d'une seule forme – *occidentale* – de rationalité, mais de plusieurs formes de rationalités, ancrées dans des histoires, des dynamiques sociales et culturelles qui peuvent différer d'un territoire à un autre. Sans pour autant essentialiser les cultures et les groupes d'individus, elles proposent de penser une *pluriversalité*, une *écologie de savoirs,* scientifiques et non scientifiques interdépendants et souvent complémentaires. Appréhender la *créolisation* de certaines pratiques de gestion, dans des organisations *occidentales* qui se déploient dans d'anciens territoires colonisés c'est ainsi comprendre comment ces pratiques, empreintes de *colonialité*, sont imposées et confrontées à d'autres types de pratiques, et en produisent de nouvelles.

Plus globalement, *le changement climatique anthropique* est aussi révélateur de nombreux paradoxes. Les agendas mondiaux de lutte contre le réchauffement climatique en sont un bon exemple : tentant d'agréger de multiples enjeux auxquels sont confrontés une multiplicité d'individus et de dynamiques collectives, ces agendas tendent à ne proposer qu'une seule forme de réponse, profondément *occidentalo-centrée*, voire néolibérale, incapable de prendre en compte la diversité et la pluralité des situations et des savoirs. Ce faisant, leur vocation universelle est plus *uniformisante* que *pluriverselle*. Ces paradoxes interrogent donc profondément les modèles organisationnels et gestionnaires. L'ère de l'*Anthropocène* étant aussi celle de l'*Organocène*, les sciences de gestion et l'outillage qu'elles produisent sont ainsi appelés à se réinventer, ou à tout le moins reconnaître, dans certaines situations, leur incapacité à intégrer en leur sein le vivant non-humain, ou encore l'enjeu de finitude des ressources planétaires. Gérer l'*Anthropocène* appelle donc les organisations et les sciences de gestion, y compris leurs perspectives critiques, à transiter.

Les approches décoloniales peuvent, à notre sens, appuyer cette dynamique. En effet, si l'*Anthropocène* matérialise l'idée que le changement climatique qui affecte notre troposphère est principalement dû à l'activité humaine (et aux organisations comme le suggère le concept d' *Organocène*), il induit surtout l'idée d'une responsabilité globale commune et non-différenciée, qui ne dit rien des rapports des pouvoirs et de domination qui ont justement façonnés des agencements politiques, économiques, sociaux et culturels destructeurs pour l'environnement et le vivant : « en faisant de l'Homme – l'*anthropos* – son sujet, l'Anthropocène […], (occulte) les processus violents d'une domination d'une fraction sur des ensembles de plus en plus grand d'humains et de non-humains » (Ferdinand, 2019, p. 83).

B. LES ECOLOGIES DECOLONIALES : ARTICULER HERITAGE COLONIAL ET CRISE ECOLOGIQUE

1. La double fracture environnementale et coloniale de la modernité

Les littératures permettant de penser les organisations comme encastrées dans un *système terre* sont particulièrement foisonnantes, de la théorie de l'acteur réseau (Latour, 2006) et de la figure de *Gaïa* (De Meyer, 2016) à l'éthique du *care* (Tronto Joan C., 2009). Cependant, peu de ces approches s'intéressent à l'articulation de la pensée écologiste avec l'*histoire coloniale* et ses impacts. Renforcée par l'image d'une obsolète dichotomie « Nord / Sud », cette pensée écologiste, conçue sans penseur *non-occidental* (Federau, 2017), renvoie au mieux cette *histoire coloniale* à un lointain hors-monde, sans lien économique, culturel ou politique avec l'Occident. En résulte l'impression d'un « "Anthropocène blanc", […] un *imaginaire* occidental de la "crise écologique" qui efface le fait colonial » (Ferdinand, 2019, p. 26; Yusoff, 2018)[80]. Les penseurs postcoloniaux et décoloniaux se sont ainsi emparés de l'enjeu environnemental pour en proposer une conceptualisation réarticulée à l'*histoire coloniale* issue de la modernité occidentale. Cette ambition permet ainsi de réinterroger ce qui fonde la dimension anthropique du changement climatique, et ce d'autant plus que nombre des auteurs décoloniaux viennent de pays qui, comme vu *supra*, sont particulièrement impactés par le réchauffement du système climatique, sans pour autant en être vraiment responsable.

Du côté des penseurs postcoloniaux, c'est notamment Dipesh Chakrabarty, présenté *supra*[81], qui a produit de nombreuses contributions, permettant, dans un ouvrage éponyme récent, de *penser l'histoire*, après le *réchauffement climatique* (Chakrabarty et al., 2022). Pour Chakrabarty, l'enjeu central de l'*Anthropocène*, c'est d'appréhender le temps et la conception de l'humain, à la fois comme espèce et comme sujet historique. Pour ce faire, il définit trois échelles de temps :

[80] Cette dimension *occidentalo-centrée* de l'Anthropocène se traduit d'ailleurs de manière très concrète dans les difficultés rencontrées par les mobilisations citoyennes *occidentales* (comme les « Marches pour le climat ») à mobiliser au-delà des cercles habituels de militants écologistes (Lann et al., 2021).
[81] Chapitre 2, partie B, sous-partie 1.b.

- Le *planétaire* qui renvoie au temps de la planète Terre, qui se mesure en milliards d'années ;
- Le *vivant*, qui regroupe le temps des végétaux, des animaux, mais aussi de la troposphère, et qui se mesure en centaines de millions d'années ;
- Le *global*, qui regroupe le temps de civilisations et des époques industrielles, qui se mesure plutôt en milliers d'années.

L'enjeu écologique, pour l'auteur, percute l'articulation, dans nos représentations, de ces trois temporalités différentes. Ce faisant, Chakrabarty critique la distinction classique *humaniste*, que nous tirons des philosophes des Lumières, entre l'histoire naturelle et l'histoire humaine, la première ayant « toujours été perçue comme en opposition […] à l'échelle de la temporalité de l'histoire humaine » (*ibid*. p. 311). Ainsi « le temps humain nous permet d'oublier le temps profond en le convertissant inconsciemment en figure spatiale : le paysage apparemment durable » (*ibid*. p. 344). Mais pour Chakrabarty, cette distinction est rendue caduque par le changement climatique, car « la pression géologique et planétaire s'impose à notre conscience quotidienne » (*ibid*. p. 327).

Puisant dans des approches historiques et philosophiques, les apports de Chakrabarty, pour penser la question écologique, sont au moins double. D'une part, en sortant l'humain du seul temps de l'histoire humaine, et en le replaçant dans celui de l'histoire planétaire, il permet de mieux comprendre comment l'humain, par les agencements sociaux et économiques qu'il a façonnés, est devenu la force géophysique au cœur de l'*Anthropocène*. Ce faisant, il appelle d'autre part à *provincialiser* la pensée moderne globale, fondée sur un rapport à la nature profondément thermo-industriel et capitaliste, pour construire des régimes politiques plus solidaires avec le vivant non-humain.

Ces deux contributions de la pensée de l'auteur indien font écho à des contributions récentes des auteurs décoloniaux, notamment celle de Malcom Ferdinand, chercheur franco-caribéen, qui tenté de penser la crise climatique et environnementale d'un point de vue décolonial, en proposant une *écologie décoloniale*. Celle-ci n'appelle pas à penser l'accélération du réchauffement climatique et ses conséquences comme le seul (et nouveau) *fardeau de l'Homme blanc*[82]. Au contraire, elle fait de « la fracture coloniale, l'enjeu central de la crise écologique, […] (découlant) du constat que les pollutions, les pertes de biodiversité de même que le réchauffement climatique sont les traces matérielles de cet *habiter colonial de la Terre*, comprenant des inégalités sociales globales, des discriminations de genre et de race » (Ferdinand, 2019, p. 298).

Comme Chakrabarty, Malcolm Ferdinand suggère ainsi de repenser l'articulation entre le réchauffement climatique et l'histoire humaine, notamment à l'aune de ce que l'histoire coloniale a

[82] S'inspirant d'un poème de Rudyard Kipling, l'économiste William Easterly définit le « fardeau de l'Homme blanc » comme la responsabilité supposée des Européens pour civiliser les peuples non-européens (Easterly, 2007).

structuré d'agencements dans le monde moderne. L'auteur fait ainsi le constat initial, dans la littérature récente, d'une séparation importante entre l'histoire environnementale et l'histoire coloniale, séparation qu'il qualifie de *double fracture environnementale et coloniale*. Il reprend ainsi d'une part nombre de contributions sur les critiques du dualisme moderne entre nature et culture, ou environnement et société, arguant que ce dualisme, plaçant l'*Homme* au-dessus de la *Nature*, produit une première fracture, la *fracture environnementale*. S'appuyant ensuite sur la pensée des auteurs décoloniaux, il montre que l'histoire moderne, par sa conquête coloniale, a façonné, souvent de manière violente, des rapports inégaux, porteurs de *colonialité*, entre pays *du Nord* et pays *du Sud*, qu'il nomme la *fracture coloniale*. Tout l'enjeu pour Malcolm Ferdinand, c'est d'arriver à formuler une critique conjointe de cette *double fracture environnementale et coloniale de la modernité*, qu'il pose comme « problème central de la crise écologique » (*ibid*. p. 16).

Ancrant son analyse dans l'histoire caribéenne, l'auteur montre ainsi que la colonisation européenne impulsée au 15ème siècle a structuré un *habiter colonial*, qu'il désigne comme « une conception singulière de l'existence de certains humains sur Terre – les colons – de leurs rapports avec d'autres humains – les non-colons – ainsi que de leur manière de se rapporter à la nature et aux non-humains » (*ibid*. p. 55). Cet *habiter colonial* s'appuie sur trois principes : il est *géographiquement subordonné*, c'est-à-dire qu'il est un espace géographique (les colonies) économique, politique, *ontologiquement subordonné* à l'habiter métropolitain européen. Il est caractérisé par *une exploitation de la nature et des terres* des territoires colonisés. Enfin, partant de l'idée que la Terre appartient aux européens chrétiens, cet *habiter colonial* refuse ainsi la possibilité d'habiter la Terre d'une autre manière (qu'il s'agisse de croyances ou d'appartenances), ce que Ferdinand nomme l'*altéricide*[83].

Ce faisant, cet *habiter colonial* se fonde sur des *prises de terre*, présupposées légitimes par les européens qui impose le principe de *propriété privée*. Cela amène les colons à *défricher*, pour établir des *plantations*, « comme forme primordiale d'occupation : un ensemble comprenant le champ cultivé, les ateliers et l'usine, la maison du maître et les cases de l'esclavage » (*ibid*. p. 63). Enfin, l'*habiter colonial* s'appuie sur les *massacres* des colonisés, et plus globalement l'*exploitation massive d'êtres humains*, matérialisée par l'esclavage. « La colonisation européenne des Amériques n'est que l'autre nom de l'imposition d'une manière singulière, violente et destructrice d'habiter la Terre » (*ibid*. p. 67) qui fait entrer, pour Malcom Ferdinand, l'humanité dans l'ère du *Plantationocène*[84].

[83] L'*altéricide* fait écho au concept d'*épistémicide* de Buenaventura de Sousa Santos présenté au chapitre 1, partie B, sous-partie 2.c.

[84] Malcolm Ferdinand emprunte ce terme à la philosophe Donna Haraway et l'anthropologue Anna Tsing (Haraway, 2016; Haraway et al., 2016)

Cette ère, qui traduit le développement et la globalisation de l'*habiter colonial* de la Terre à l'époque moderne actuelle, possède pour l'auteur cinq dimensions fondamentales :

- Une dimension *matérielle et économique*, le *Plantationocène* désignant « la reproduction d'une économie de plantations, […] faits d'assemblages d'humains et non-humains, […] (caractérisés) par des échanges écologiques et métaboliques inégaux, (et des) ponctions énergétiques et matérielles non renouvelées » (*ibid*. p. 84) ;
- Une dimension *historique*, puisque le *Plantationocène* affirme que l'histoire du changement climatique anthropique est profondément articulée aux « fondements coloniaux et esclavagistes de la globalisation » (*ibid*. p. 84)[85] ;
- Une dimension *géographique*, le *Plantationocène* permettant de révéler les rapports des pouvoirs, de domination et d'injustice entre des aires géographiques devenue intrinsèquement interdépendantes, où « la violence de la Plantation est ainsi confinée dans un lointain là-bas, tandis que les produits finis sont consommés dans un paisible ici » (*ibid*. P. 85) ;
- Une dimension *politique*, puis que le *Plantationocène* montre que l'*habiter colonial* a imposé une seule manière d'habiter la Terre et de vivre-ensemble, structurant « une esthétique de la répétition, une uniformisation des plantes, des manières de consommer, de s'habiller et de penser le monde […], (jetant) une lumière sur les violences humaines des lieux de production, les hiérarchies raciales et misogynes, les inégalités, les formes d'esclavage et de misères ouvrières » (*ibid*. p. 85) ;
- Une dimension *cosmopolitique*, où le *Plantationocène* se distingue de l'*Anthropocène*, parce qu'en resituant les échanges entre humains et non-humains comme problématique centrale de la crise écologique, il révèle « les rapports singuliers par lesquels une minorité de la Terre impose un type de composition du monde avec les non-humains : celui de l'exploitation compulsive et standardisée, […] (qui entraîne des) perturbations biodiversitaires (et des) dégradations écologiques, causées par les plantations » (*ibid*. p. 86).

Pour Malcom Ferdinand, le *Plantationocène* s'est accompagné d'un *Négrocène*, où le *Nègre*, compris, dans une approche non racialisante, est celui « (humain ou non-humain) dont l'énergie vitale est consacrée par la force aux modes de vie et manières d'habiter la Terre d'une minorité tout en se voyant refuser une existence au monde » (*ibid*. p. 106). Le *Nègre*, qu'il soit esclave, mais aussi pétrole, charbon ou gaz, en alimentant la diffusion de l'*habiter colonial*, a ainsi joué un rôle essentiel dans le changement climatique, le réchauffement du système terre et l'avènement du *Plantationocène*[86]. En faisant du

[85] Certains auteurs, comme Mark Maslin et Simon Lewis datent par exemple le début de l'*Anthropocène* à la conquête coloniale européenne des Amériques (S. L. Lewis & Maslin, 2018).

[86] Ici, d'une certaine manière, Malcolm Ferdinand complète, à tout le moins conceptuellement avec le Négrocène, les travaux de nombre d'économistes, philosophes, voir physiciens, qui font de la (sur) exploitation des énergies fossiles le principal et

monde un *marché de ressources consommables*, le *Plantationocène* se matérialise alors dans l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre, mais aussi dans les nombreuses contaminations des écosystèmes. Or, comme le montre Malcolm Ferdinand, « si tout le monde (y) est exposé, tout le monde n'y a pas contribué de la même façon, n'endure pas les mêmes conséquences, ni ne possède les mêmes moyens de s'en protéger » (*ibid*. p. 184).

En renouvelant les critiques du fait colonial et de ses legs, par l'intégration des enjeux climatiques et environnementaux, l'*écologie décoloniale* montre ainsi que l'*habiter colonial* de la Terre a structuré des rapports emprunts de *colonialité*, à la fois entre humains, mais aussi entre humains et non-humains. En écho à l'hypothèse *Gaïa* de Lovelock, présentée *supra*[87], Malcolm Ferdinand formule ainsi l'hypothèse *Ayiti*[88], qui appelle à considérer la Terre comme « le socle d'un monde où les systèmes physico-chimiques […] sont des arrangements intrinsèques aux dominations coloniales, raciales et misogynes des humains et non-humains, tout autant qu'aux luttes contre celles-ci » (*ibid.* p.305). Comprendre *Ayiti*, c'est ainsi articuler, dans l'analyse, les changements environnementaux aux inégalités léguées par la constitution coloniale de la modernité *occidentale* – dont Haïti est l'une des illustrations les plus significatives.

Ainsi, qu'il s'agisse de Malcolm Ferdinand ou de Dipesh Chakrabarty, tous deux montrent que l'enjeu écologique ne peut s'appréhender sans prendre en compte ce que la conceptualisation ontologique de la modernité occidentale, et son corollaire le fait colonial, ont structuré d'agencements politiques, économiques et sociaux, de *colonialité* dans les rapports entre humains et entre humains et non-humains. Cette approche n'est pas que critique. Comme le montre Malcolm Ferdinand, elle sous-entend aussi que « l'émancipation de la domination coloniale ne peut se penser uniquement comme un changement du rapport d'humain à humain, […] (mais) implique aussi une transformation du rapport colonial aux paysages et aux non-humains » (*ibid*. p. 294). Cette posture appelle ainsi, dans la lignée de l'agenda positif proposé par les penseurs décoloniaux, à se décentrer des conceptualisations anthropocentriques de la crise écologique (comme l'*Anthropocène*) pour « composer un monde pluriel, divers et transgénérationnel à partir des pluralités humaines et non-humaines sur Terre » (*ibid*. p. 383). Cela présuppose de pouvoir appréhender des formes d'ontologies et de cosmologies différentes de l'ontologie et de la cosmologie moderne occidentale, tel que décrit dans la sous-partie suivante.

seul levier de développement des économiques capitalistes européennes (Beau & Larrère, 2018), au détriment des effets de l'industrialisation occidentale de l'esclavage (Braudel, 2022).

[87] Chapitre 1, partie A, sous-partie 1.

[88] Il s'agit du nom d'Haïti en créole haïtien.

2. Penser l'humain et le non-humain : l'apport des ontologies relationnelles et des cosmologies non-modernes

La question ontologique et cosmologique est au cœur des approches décoloniales, telles que nous les avons vu *supra*. Comme l'ont montré plusieurs de leurs auteurs, la construction de la pensée moderne occidentale comme système hégémonique s'est appuyée sur la structuration d'une ontologique profondément dualiste – ou naturaliste chez Descola (Descola, 2015) – actant des séparations radicales au cœur de nos systèmes politiques, sociaux et économiques, entre le corps et l'esprit, le sujet et l'objet, la nature et la culture, l'environnement et la société, l'Occident et le reste du monde, etc. Or, pour Escobar, cette ontologie très singulière présuppose donc que nous sommes, en tant qu'humain « *des sujets autosuffisants qui sommes face à ou vivons dans un monde composé d'objets, également autosuffisants, que nous pouvons manipuler librement*[89] » (Escobar & Bednik, 2018, p. 74). Le projet colonial, puis la globalisation, ont alors structuré le monde moderne autour de cette ontologie dualiste spécifique, que l'on retrouve au cœur de nos différents agencements politiques, sociaux et économiques, caractérisés par la place importante donnée à l'individu, la rationalité, l'efficacité, la propriété privée ou encore le marché, comme base du système capitaliste.

Cette ontologie se matérialise profondément dans le monde moderne, et produit, pour les penseurs décoloniaux, tout à la fois la crise écologique telle que nous l'avons décrite et notre incapacité à y répondre, « malgré les nombreuses preuves de l'intrication étroite des systèmes sociaux avec le Système Terre » (Federau, 2017, p. 312). Si la *nature* n'est en effet appréhendée que comme une ressource consommable, ou composée d'êtres sans vie, il semble logique (ou *rationnel*) de pouvoir l'exploiter à l'infini. Mais cette logique est bousculée par le *Plantationocène*, qui modélise un monde inégalitaire et porteur de *colonialités*, en interactions, car « chacune des limites planétaires est un exemple de ce mélange de nature-culture dans lequel nous vivons : le changement climatique, le trou dans la couche d'ozone, l'acidification des océans ne sont pas des événements naturels. […] Le processus n'est ni naturel ni social. Il est socionaturel » (*ibid*. p. 313). Ce faisant, le *Plantationocène* appelle à penser d'autres ontologies permettant de rendre plus soutenables ces interactions.

Pour cela, à la croisée des travaux d'Edouard Glissant sur la *créolisation* (Glissant, 2011), de Descola sur la *figuration* (Descola, 2015) ou encore d'Arne Næss sur l'*ontologie gesalt* (Naess et al., 2008), les penseurs décoloniaux, en particulier Arturo Escobar et Malcom Ferdinand, suggèrent de s'inspirer des cosmologies non-modernes ou non-occidentales pour construire des *ontologies relationnelles*, dont le principe fondamental est « que toutes les choses du monde sont *faites d'entités qui ne préexistent pas*

[89] Citation en italique dans le texte initial.

aux relations qui les constituent[90] » (Escobar & Bednik, 2018, p. 75). Dans ces perspectives, les mondes biophysiques, humains et surnaturels sont interconnectés et non séparés, *l'ontologie relationnelle* – l'*ontologie gesalt créolisée* pour Malcolm Ferdinand – reconnaissant « que nos existences et nos corps sont entremêlés des rencontres avec une pluralité d'humains *et* une pluralité de non-humains. […] *Une créolisation gesalt de l'espèce humaine* » (Ferdinand, 2019, p. 384).

Contrairement au *pluriculturalisme mononaturaliste* de Latour (Latour, 2008), qui présuppose l'existence d'un seul monde façonnant plusieurs représentations culturelles, les *ontologies relationnelles* affirment au contraire qu'il « existe de nombreux mondes et ontologies qui, même s'ils sont inexorablement interreliés, conservent leurs spécificités » (Escobar & Bednik, 2018, p. 76). Ces *ontologies relationnelles* aident ainsi identifier des pratiques organisationnelles et gestionnaires, alternatives aux « formes d'organisation sociale modernes, libérales, étatiques et capitalistes » (ibid. p. 65), permettant de faire face à la *double fracture coloniale et environnementale de la modernité*. En somme, ces pratiques alternatives organisent différemment la vie humaine et non-humaine et se matérialisent, pour les penseurs décoloniaux, par des formes de *communalité* et *territorialité* dans *design ontologiques pluriversels et relationnels*, concepts présentés dans la sous-partie suivante.

3. Communalité, territorialité et design ontologique relationnel et pluriversel

Si conceptualiser des *ontologies relationnelles* permet, à tout le moins d'un point de vue théorique, de penser les conditions d'un monde *pluriversel transmoderne*, ayant dépassé l'opposition humain / non-humain, il est nécessaire que ces ontologies se matérialisent dans des organisations, des agencements sociaux, économiques, politiques et culturels – en somme de pratiques – pour que ce monde émerge. Cette *écologie décoloniale* appelle ainsi, pour Malcom Ferdinand, à structurer une *cosmopolitique de la relation*, déployée à deux niveaux. D'une part, elle fait « d'un monde politiquement organisé entre humains, […] *la condition d'une pensée et d'un agir écologique*[91] » (Ferdinand, 2019, p. 388) ; formulé autrement, c'est bien parce qu'il existe des espaces entre humains où la destruction des écosystèmes est un problème politique, qu'il est possible de matérialiser, dans les agencements organisationnels, des « obligations envers les non-humains » (*ibid*. p. 388). D'autre part, cette *cosmopolitique de la relation* appelle à envisager des formes de participation des non-humains au monde, profondément différentes des formes dédiées aux humains – partant du principe qu'il est impossible pour les non-humains de revendiquer des droits ou de mobiliser leurs représentants pour tel ou tel litige. Cela sous-entend donc de « penser (des) formes de communauté comme un monde des humains *avec* les non-

[90] Citation en italique dans le texte initial.
[91] Citation en italique dans le texte initial.

humains » (*ibid*. p. 389), et non *entre* les humains et les non-humains, appelant ainsi à « *une préservation d'un monde entre les humains et avec les non-humains* » (*ibid*. p. 389).

Dans cette ambition, certains auteurs décoloniaux envisagent plusieurs leviers, comme autant de pratiques alternatives organisationnelles permettant de déployer cette *cosmopolitique de la relation.* Le premier est celui de la *communalité*, qui s'appuie notamment sur les différentes mobilisations indigènes et sud-américaines qui ont émergé depuis les débuts des années 2000. Définie par le sociologue bolivien Félix Patzi Paco comme faisant « référence à la propriété collective des ressources, ainsi qu'à leur gestion et à leurs usages privés, (où) le pouvoir n'est pas aux mains d'un individu, ni d'un groupe spécifique, mais de la collectivité » (Paco, 2004, p. 171), cette *communalité* permet, en s'éloignant des formes organisationnelles modernes et libérales, de déployer des organisations dont le fonctionnement assure « le pluralisme culturel comme base d'une authentique interculturalité entre les différents systèmes culturels » (Escobar & Bednik, 2018, p. 67), tout en facilitant des « écosociabilités avec les non-humains qui s'y trouvent » (Ferdinand, 2019, p. 385). La *communalité* peut être facilitée par des formes de *maillage communautaire*, que la sociologue mexicaine Raquel Gutiérrez Aguilar définit comme « la multiplicité de mondes et de formes de la vie humaine (et non humaine), qui peuplent et génèrent le monde selon différents modèles de respect, de collaboration, de dignité […] et de réciprocité (Aguilar, 2011, p. 3).

Si certains auteurs appellent à *décapitaliser* la nature (Keucheyan, 2018) ou à la *décoloniser* (Adams & Mulligan, 2012), les penseurs décoloniaux nous amènent, *via* les ontologies relationnelles, à davantage composer un monde entre les humains et les non-humains, où « l'horizon du monde contient la *polysémie accueillante* d'un ensemble ouvert, comprenant les affaires humaines, et la planète Terre avec ses paysages, sa faune, sa flore » (Ferdinand, 2019, p. 382). Ces *relationalités*, au cœur de la *communalité*, doivent permettre notamment de sortir d'une approche coloniale de la nature, telle que décrite *supra* avec Alimonda[92]. Cette dernière est souvent caractéristique de multiples politiques publiques environnementales et écologiques, en particulier certaines pratiques extractivistes d'appropriation de la nature. S'appuyant sur plusieurs expériences sud-américaines, les auteurs décoloniaux montrent ainsi que nombre de conflits environnementaux sont en réalité des conflits ontologiques, où s'affrontent plusieurs visions opposées de l'articulation entre humains et non-humains sur un territoire.

Cet enjeu de territoire est lui aussi très ancré dans la pensée décoloniale sud-américaine, comme espace qui appuie la construction des *ontologies relationnelles*. Comme le montre le géographe

[92] Chapitre 2, partie A, sous-partie 3.e.

brésilien Carlos Porto-Gonçalves, la question du territoire émerge en Amérique du Sud dans les années 1980 et 1990 à l'aune des enjeux environnementaux, comme la conservation des forêts ou la préservation de la biodiversité, alimentant les mouvements sociaux selon lesquels il ne peut y avoir de politiques environnementales dédiées légitimes qui ne s'appuient pas sur les connaissances et les pratiques culturelles d'une communauté qui peuple le territoire en question. Ainsi, « le territoire est une catégorie dense qui présuppose l'appropriation d'un territoire géographique. Ce processus d'appropriation – la territorialisation – créé les conditions pour l'émergence des identités – les territorialités. De ce fait, les identités sont dynamiques et changeantes, elle matérialisent à un moment donné un ordre déterminé, une configuration territoriale déterminée, une topologie sociale » (Gonçalves, 2002, p. 230). Pour l'auteur décolonial, le territoire n'est pas qu'un simple espace géographiquement, matériellement et administrativement délimité, tel que régulièrement qualifié dans son acceptation moderne. Il est aussi symbolique, épistémique et biophysique, se voulant « un processus d'appropriation socioculturelle de la nature et de ses écosystèmes, chaque groupe (se l'appropriant) […] en fonction de sa cosmovision, de son ontologie » (Escobar & Bednik, 2018, p. 108).

Pour les auteurs décoloniaux, cette opposition ontologique dans ce qui fonde un *territoire* structure les conflits environnementaux, ce dernier, dans de nombreux cas, n'étant donc pas conçu en termes de *propriété*, concept cher à l'économie capitaliste moderne. Le *territoire* est ainsi appréhendé, dans cette perspective décoloniale, comme une alternative aux processus de déterritorialisation qu'entraîne la globalisation néolibérale du monde. Il facilite, par des dynamiques de *territorialité*, l'émergence des projets de *ré-existence*, une forme d'écologie politique particulière au sein des communautés observées, qui, donnant « une autre signification au concept de développement durable, […] (incitent) à construire des *mondes-de-vie* durables basés sur leurs visions du mondes et leurs formes de cognition culturelle, sur leur façon d'habiter la planète et leurs propres territoires, sur la base de nouvelles relations avec la planète et les autres êtres humains » (Escobar & Bednik, 2018, p. 111- 112; Porto-Gonçalves & Leff, 2015, p. 87).

L'intérêt de ces approches de *territorialisation* et de *ré-existence* au cœur des mouvements observés par les auteurs décoloniaux, c'est qu'elles permettent d'appréhender les concepts de *communalité* et de *maillage communautaire* sous l'angle d'interrelations entre humains et non-humains. Plus qu'une simple ressource, le *territoire* structure alors des relations instrumentales d'usage, entre les humains et, par exemple, des montagnes, des cours d'eau ou certains animaux. Ces relations ont des caractéristiques intrinsèques, par des dynamiques de *territorialisation* et, traduisant des *ontologies relationnelles* propres à chaque *territorialité*, se matérialisent dans des pratiques organisationnelles sociales et gestionnaires uniques. Comme le montre l'anthropologue américaine Marisol de la Cadena, si ces interrelations humains / non-humains disposent de protocoles spécifiques à chaque

communauté, ces *ontologies relationnelles* ont cependant toutes en commun des mécanismes de participation des non-humains à l'organisation publique et sociale (De La Cadena, 2015). Ces *ontologies* sont donc profondément politiques car elles permettent la construction de systèmes politiques différents des acceptations modernes. De plus, elles font profondément écho au concept de *plurivers transmoderne* développé *supra*, celui-ci présupposant l'existence d'ontologies multiples, qui remettent en question l'idée d'une seule et même réalité *objective* sur lesquelles il pourrait y a voir des différences de *perspectives*.

C'est là l'élément central de la pensée décoloniale dans son agenda positif sur l'enjeu écologique : l'existence de monde multiples, aux ontologies plurielles, où peuvent s'agencer les humains et les non-humains, de manières différentes de celles de la pensée hégémonique universelle. Escobar suggère pour ce faire que chaque monde *s'énacte* par des pratiques propres « dans des contextes de pouvoir intra – ou intermondains. Ces mondes constituent un *plurivers*, à savoir un ensemble de monde en *connexion partielle* les uns avec les autres, qui n'ont cesse de *s'énacter* et de se déployer » (Escobar & Bednik, 2018, p. 129). Si la modernité occidentale, par l'histoire coloniale et ses différentes formes de *colonialité*, a bien sûr transformé tous les mondes, y compris ceux aux *ontologies relationnelles*, elle ne l'a fait qu'en partie, Escobar avançant qu'il « existe toujours quelque chose dans ces mondes ''qui excède'' l'influence de la modernité » (*ibid*. p. 129). L'utilité de mobiliser cette *ontologie relationnelle*, c'est qu'elle permet d'analyser « les mondes et (les) processus au moyen desquels ils ne cessent de se constituer comme tels, […] (y compris) la modernité elle-même, dans toute son hétérogénéité et ses différences internes, […] (même) sa version dominante, naturaliste, dualiste et rationnelle. […] Le monde moderne […] est *un* monde parmi de nombreux autres » (*ibid*. p. 130). Formulé autrement, même si tous les mondes sont influencés par le système politique, social et économique fruit de la modernité occidentale, et de ses différents avatars (Etats-Nations, marchés, individus, rationalité), les mondes peuvent (voire doivent) être appréhendés différemment. Et la crise écologique, comme révélatrice de la crise de la rationalité dualiste, nous incite à le faire davantage, « les dualismes occidentaux (maintenant) une spirale de déconnexion croissante, […] (à cause de laquelle) nous connecter au monde au-delà de l'être est de plus en plus difficile, et l'expérience, quand elle est possible, nous (semblant) de plus en plus irréelle » (Bird Rose, 2008, p. 162).

Arturo Escobar, s'inspirant du sociologue colombien Orlando Fals-Borda et de son concept de *corazonar*[93], appelle ainsi « chacun de nous à […] apprendre à sentir-penser avec les territoires, les

[93] C'est à l'occasion d'une enquête sur les connaissances, notamment de préservation de la ressource halieutique, sur la côte atlantique colombienne, où il fait le constat de pratiques et outils alliant rationalité occidentale et intuition populaire des pêcheurs, que Fals-Borda formule ce concept (Fals-Borda & Montis, 1985), que l'on pourrait traduire par *sentir-penser* ou *raisonner avec le cœur*.

cultures et les connaissances des peuples – leurs ontologies – au lieu de penser à partir des connaissances décontextualisées qui sous-tendent les concepts de “développement”, de “croissance”, et même d’“économie” » (Escobar & Bednik, 2018, p. 29). Pour ce faire, en empruntant à plusieurs travaux philosophiques[94], il suggère d’appuyer la transition écologique par la construction de nouveaux *design ontologiques relationnels et pluriversels*, ceux-ci étant à appréhender comme une « forme particulière de connaissance-pratique qui s’inscrit dans l’esprit des transitions et du plurivers » (Escobar & Bednik, 2018, p. 172). Partant du principe que tout outil construit (ou *designed*) par l’humain est ontologique, dans le sens où celui-ci instaure des manières de faire et des modes d’êtres et de rapport au monde – toute société « engendrant des inventions qui modifient sa propre existence » (Winograd & Flores, 1986, p. 5) – le penseur colombien appelle à penser des *design* détachés de leur dimension anthropocentrique et rationaliste, reconnaissant que :

- « Tout design crée ‘’un monde dans le monde’’, dans lequel nous sommes, simultanément, *designés* et designers. Nous sommes tous designers et nous sommes tous *designés*. […] ;
- (Le *design ontologique pluriversel et relationnel*) prend en compte dans son entier le spectre des traditions du *design* – en Occident et au-delà – d’une manière non eurocentrique et décolonial […] ;
- Qu’il promeut des instrumentations conviviales qui engagent les collectifs humains et non-humains susceptibles d’apparaître suite à des ruptures écologiques et autres expériences partagées de la dévastation. […] ;
- Il implique toujours une reconnexion : avec les non-humains, […] avec la Terre, […] et, bien sûr, avec les humains dans leur altérité radicale – décolonialement. […] Il contribue à démanteler les dualismes et prend au sérieux les formes d’existence non-dualiste. […] ;
- Tout design est à ‘’usage’’ énactif, mais il n’engage pas seulement des ‘’usagers’’, […] il encourage l’*autopoïèse*[95] des entités vivantes et des ensembles hétérogènes de vie » (Escobar, 2020, p. 42).

Outre la critique présentée *supra* sur l’articulation entre crise climatique et environnementale et histoire coloniale, l’*écologie décoloniale* propose ainsi, par l’étude des phénomènes de *territorialité* et de *communalité*, tout à la fois dans le *Sud global* et dans le *Nord global*, de révéler des *designs ontologiques relationnels et pluriversels*. Ceux-ci peuvent se matérialiser dans des organisations et des pratiques – en somme de l’outillage gestionnaire – alternatives qui, résistant à l’hégémonie

[94] Notamment des travaux philosophiques sur le *design* des techniques (Fry, 2020; Willis, 2006; Winograd & Flores, 1986)
[95] L’*autopoïèse* désigne la capacité d'un système de se produire lui-même, en permanence et en interaction avec son environnement, et ainsi de maintenir son organisation malgré des changements de composants (matériaux) et d'informations (données).

ontologique occidentale moderne et ses différentes formes de colonialité, instaurent de multiples relations instrumentales soutenables, entre humains et non-humains.

4. Conclusion

Comme beaucoup d'écoles et courants scientifiques et théoriques, l'enjeu écologique a longtemps été peu développé par la pensée décoloniale, se limitant en particulier à la question de la *colonialité de la nature*. Néanmoins, l'accélération du réchauffement du système climatique, sa matérialité, doublée très certainement d'une prégnance de ses effets sur les pays dont sont originaires plusieurs auteurs décoloniaux, ont fait émerger plusieurs contributions récentes permettait d'articuler crise écologique et histoire coloniale, particulièrement intéressantes pour notre travail de thèse.

Ce que montrent les auteurs postcoloniaux et décoloniaux mobilisés – en particulier Chakrabarty, Ferdinand et Escobar – c'est que le dualisme nature / culture (et tous les dualismes afférents) au cœur de l'ontologie moderne occidentale, empêche, d'une certaine manière, de comprendre pleinement l'articulation profonde entre les legs de cette modernité occidentale dans les modes de vie et d'être actuels et le changement climatique. Si pour Chakrabarty, il s'agit principalement d'une conséquence liée au fait d'avoir longtemps penser l'histoire planétaire et l'histoire globale (ou humaine) de manière dissociée, les auteurs décoloniaux vont plus loin, arguant que c'est la *double fracture environnementale et coloniale de la modernité* qui, parce l'histoire coloniale occidentale a structuré des agencements politiques, économiques, sociaux et culturels spécifiques, est aujourd'hui le problème central de la crise écologique.

Ferdinand et Escobar appellent ainsi à décentrer l'analyse à plusieurs niveaux, en qualifiant tout d'abord l'ère qui émerge – celle de la capacité des humains à devenir des forces géophysiques et à entrainer un réchauffement à long-terme du système climatique – non pas d'*Anthropocène*, ni de *Capitalocène*, mais de *Plantationocène*, dont la dimension matérielle, gestionnaire, économique, historique, politique et cosmopolitique repose sur le modèle de *plantation*. Appuyé par le *Négrocène*, le *Plantationocène* a façonné, pour les penseurs décoloniaux, un système global moderne et ontologique articulé autour de l'*habiter colonial*, qui se matérialise dans des rapports inégaux, porteurs de *colonialités* plurielles, entre humains, mais aussi entre humains et non-humains. Révéler cet *habiter colonial* – symbolisé par la figure d'*Ayiti* – dans les formes organisationnelles et par les outils de gestion apparaît ainsi un préalable à la construction d'une *écologie décoloniale*.

Si elle est critique et radicale, cette *écologie décoloniale* se veut aussi porteuse de réflexions sur les formes alternatives d'organisations et de gestion permettant de faire face à la *double fracture*. Dans la lignée d'une pensée *pluriverselle* et *transmoderne*, Escobar et Ferdinand nous incitent à reconnaître et

à appréhender l'existence de multiples *ontologies relationnelles*, qui façonnent tout autant les interrelations entre humains et non-humains. Plus qu'un simple concept théorique, ces *ontologies relationnelles* impulsent des phénomènes de *communalité*, de *maillage communautaire* et de *territorialité*, comme de signes *d'énaction*, au *Nord global* et au *Sud global*, dans les pratiques de ces mondes aux ontologies plurielles – en particulier dans les mécanismes de participation des non-humains au politique. Ce faisant les penseurs décoloniaux nous incitent à essayer d'identifier l'émergence ou les conditions d'émergence de nouveaux *design ontologiques relationnels et pluriversels*, dont le *corazonar* en est exemple, comme des alternatives organisationnelles et gestionnaires permettant de faire face à la *double insoutenabilité* de notre système global.

C. LES CONTRIBUTIONS RECENTES DES APPROCHES DECOLONIALES AUX SCIENCES DE GESTION

Dépendantes des affiliations disciplinaires, souvent littéraires, de leurs différents auteurs, les approches décoloniales ont eu tendance à « négliger la structure matérielle dans laquelle les discours se produisent, […] (s'intéressant peu) à la manière dont le discours dominant impacte concrètement les pratiques et la manière dont les acteurs locaux résistent et réinventent les méthodes de gestion qui leur sont imposées » (Yousfi, 2021, p. 23). Ce faisant, leur impact dans le domaine des sciences de gestion est moindre par rapport à d'autres disciplines universitaires, particulièrement en France. Quelques contributions récentes ont, cependant, prouvé qu'il était possible de faire dialoguer ces approches avec des sous-disciplines en sciences de gestion, notamment lorsqu'il s'agit d'appréhender des pratiques organisationnelles se déployant dans non-occidentaux : interactions entre salariés, contextes d'intervention africains ou asiatiques, etc.

Nombre de ces contributions se veulent en réalité des contributions complémentaires aux différentes perspectives critiques qui ont émergé depuis le milieu des années 2010 dans les différentes sous-disciplines. Dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), plusieurs travaux récents ont ainsi mobilisé « l'économie politique, les approches foucaldiennes, la critique du développement, les théories féministes, les théories marxistes et les perspectives postcoloniales et décoloniales, […] (et) contestent, dénaturalisent et déconstruisent cette approche d'une RSE habilitante, civilisatrice et salvatrice » (Ramboarisata et al., 2022, p. 6). En management interculturel, l'ouvrage précurseur d'Anshuma Prasad (Prasad, 2003) s'est, quant à lui, concentrer sur l'analyse des « implications du colonialisme occidental moderne aussi bien sur les pratiques organisationnelles que sur la production intellectuelle en management » (Yousfi, 2021, p. 12). Enfin, articulées aux approches interculturelles en contrôle de gestion, plusieurs recherches se sont ainsi intéressées aux pratiques de « résistance subalternes et postcoloniales permettant de proposer des alternatives locales aux formes dominantes de contrôle de gestion » (Morales & d'Astros, 2023, p. 408).

Sans prétendre à l'exhaustivité, nous montrons dans les sous-partie suivantes les quelques contributions récentes qui ont mobilisé les approches décoloniales à certaines sous-disciplines de gestion.

1. En management interculturel

Avec la globalisation des échanges et l'avènement du capitalisme mondialisé, les organisations se sont, assez logiquement, confrontées à des expériences de collaboration interculturelle avec leurs différentes parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes, notamment autour de trois éléments : la diversité des cultures présentes au sein d'une même organisation, leur coexistence et les interactions qu'elles produisent, et leur contexte organisationnel. Ainsi, s'est structuré en sciences de gestion un courant particulier, le *management interculturel*, qui « vise à identifier des voies pour assurer la coopération malgré les différences, voire pour profiter des ressources potentielles qu'offre la diversité culturelle » (Chevrier, 2019, p. 6) ; et ce d'autant plus, comme nous l'avons vu, que « les outils de gestion, ni neutres ni universels, véhiculent une conception de l'organisation et du travail propre au contexte culturel qui les a vus naître » (*ibid*. p. 5). Ce faisant, plusieurs travaux fondateurs ont tenté de définir et comprendre les leviers de ce management interculturel, du moins, un management qui se déploie dans un contexte international, en particulier dans le champ de la gestion des ressources humaines et du contrôle de gestion.

On peut citer ainsi les travaux de Geert Hofstede, chercheur néerlandais, qui a tenté , sur la base d'une vaste enquête statistique, d'établir des modèles qu'il nomme « la programmation mentale des êtres humains » (Hofstede et al., 2010). Ses travaux, qu'il alimente régulièrement depuis les années 1980, proposent ainsi des modèles s'appuyant sur six dimensions, qui caractériseraient les sociétés et leurs différences culturelles : la place de l'individu et de son rapport au collectif, le rapport aux formes de pouvoir, à l'incertitude, le degré de masculinité ou de féminité supposée d'une population. Fortement critiqués pour son approche homogénéisante et déterministe, les travaux d'Hofstede ont largement irrigué les sciences de gestion, permettant de caractériser les « systèmes de contrôle, […] (et poser) des hypothèses comparatives qui s'appuient sur les différences de score des pays sur la ou les dimensions considérées prédictives des différences entre les systèmes de contrôle » (Ancelin-Bourguignon, 2023, p. 166).

Dans les années 2000, les travaux de l'anthropologue français Philippe D'Iribarne a apporté à l'analyse du management interculturel des perspectives plus interprétatives. Pour D'Iribarne (Iribarne, 2015), il est nécessaire d'appréhender une figure centrale des relations sociales, qui peut expliquer les différences observées, dans la gestion d'une entreprises et de ses activités. Selon l'auteur, cette figure centrale s'appréhende généralement autour de trois typologies :

- La logique *d'honneur*, qui caractérise davantage les organisations françaises ;
- La logique *du contrat*, révélatrice d'un mode de gestion américain ;
- La logique *du consensus*, que l'on observerait davantage dans les sociétés néerlandaises et nord-européennes.

D'Iribarne a poursuivi ses travaux et a développé de nombreuses contributions autour de la rencontre interculturelle, en tentant d'éclairer « les logiques d'interprétation à l'œuvre dans chaque contexte […] (où) on peut se demander comment se déroule la confrontation de ces logiques » (Chevrier, 2019, p. 85). Suggérant une typologie des cultures (Iribarne, 2002, 2008; Iribarne & Henry, 1998), ses travaux sont mobilisés en contrôle de gestion « pour expliquer les différences entre tableau de bord (d'origine française) et *balanced scorecard* (d'origine étatsunienne) (Bourguignon & Nørreklit, 2002), les réticences françaises vis-à-vis de la culture de résultat […] ou encore l'absence de traduction du terme *accountability* qui incarne une logique de contrat peu légitime dans la culture française » (Ancelin-Bourguignon, 2023, p. 168).

Enfin, de nombreuses contributions, principalement inspirées par des approches postcoloniales, notamment des travaux d'Homi Bhabha (précédemment cités), se sont, depuis une vingtaine d'années, intéressées au concept d'*hybridité*, et de sa traduction matérielle pour appréhender les effets de l'histoire coloniale sur les pratiques de gestion des organisations se déployant dans d'anciens territoires colonisés. A titre d'exemple, plusieurs travaux ont tenté d'appréhender le contrôle de gestion comme l'interface entre ce qui structure la culture des différents individus composant l'organisation, et la façon dont celle-ci, par ses pratiques, s'adapte ou crée de nouveaux outils de gestion (Dar, 2014; Ranasinghe & Wickramasinghe, 2021).

En management international, plusieurs recherches se sont aussi intéressées aux combinaisons entre savoirs occidentaux et endogènes au sein des organisations, conduisant à la création de versions hybrides caractérisées simultanément par l'effet du pouvoir dominant et la résistance à celui-ci ; par exemple au sein de multinationales (Frenkel, 2005, 2008; Frenkel & Shenhav, 2006), de politiques publiques de santé (Seremani & Clegg, 2016) ou d'ONG indiennes (Dar, 2018). Ce que montrent ces contributions, c'est que les frontières occidentales et non-occidentales au sein des organisations sont profondément ambivalentes, car « en tant que lieux momentanés et articulations simultanément complexes du passé et du présent, de l'inclusion et de l'exclusion, de la différence et de la similarité, les entreprises deviennent le nouveau lieu de perturbation des frontières. […] Les notions d'hybridité et d'ambivalence […] refondraient les identités classiquement homogénéisées et réifiées des acteurs dans l'entreprise en constructions multiples, mobiles et provisoires, plus précisément adaptées aux conditions de vie et d'apprentissage » (Yousfi, 2021, p. 17).

Bien qu'intéressant, car permettant de dépasser, par cette dimension d'ambivalence, l'opposition classique en management interculturel, entre les tenants de l'essentialisme culturel et ceux d'un système de domination économique, le concept d'*hybridité* souffre cependant de plusieurs limites analytiques, mises en lumières plus particulièrement par les approches décoloniales. La première série de critiques montre notamment que cette notion, appliquée de manière décontextualisée, a pour effet de gommer les particularités historiques sociales et économiques dans lesquelles émergent ces pratiques d'*hybridité* (Lo et al., 2000; Werbner, 2001). Formulée autrement, l'hybridation des pratiques organisationnelles, puisqu'elle suppose une contamination mutuelle, efface, d'une certaine manière, tout ce que l'entreprise coloniale a structuré, depuis cinq siècles, d'agencements politiques et culturels au sein des organisations, notamment les modèles de productivité (Frenkel & Shenhav, 2006; Gantman & Parker, 2006), y compris celle non-occidentales se déployant dans d'anciens territoires colonisés.

En outre, le concept d'*hybridité* présuppose qu'aucune caractéristique culturelle, sociale et politique ne peut se déployer sur le long terme. En se focalisant sur la rencontre coloniale, elle considère « la culture comme un fait social malléable, dynamique et adaptable » (Yousfi, 2021, p. 19). Or, comme le montre les perspectives décoloniales, il existe certaines caractéristiques culturelles persistantes dans les sociétés, à appréhender soit comme des matérialisations de la construction de la modernité occidentale et ses différentes formes de *colonialité* consubstantielles, soit comme des formes de résistance à celles-ci.

Parmi les critiques le plus acerbes, le philosophe franco-américain Norman Ajari, montre (Ajari, 2019, 2024) ainsi que ce qui fait l'identité d'une personne racisée ou faisant partie d'un groupe dominé, est moins sa capacité à conceptualiser son éventuelle hybridation, que l'expérience quotidienne vécue de violence, voire de mort, liée à la persistance d'un système colonial (la *colonialité de l'être*). Pour Ajari, « le discours postcolonial sur la fluidité des identités et la malléabilité des cultures aboutit […] à une sorte de narcissisme de l'inexistence, à l'aune duquel plus les agents politiques sont plastiques, non assignables et vaporeux, plus le discours de la déconstruction leur prête de capacité d'agir » (Yousfi, 2021, p. 21). Or, ces représentations se heurtent à des matérialisations concrètes du système d'exploitation coloniale des groupes racisés, face auxquelles ces représentations « demeurent impuissantes » (*ibid*. p. 21).

2. En responsabilité sociale des entreprises

En parallèle, plusieurs mobilisations des approches décoloniales et postcoloniales ont émergé dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ; de manière relativement discrète, car de « nombreuses recherches n'ont pas encore fait l'objet d'une mise en dialogue *via* une proposition de revue de littérature dédiée à l'analyse de la colonialité de la RSE et des connaissances, discours et

pratiques qui la soutiennent » (Ramboarisata et al., 2022, p. 6). En effet, la RSE et ses différentes perspectives, restent encore très ancrées dans l'idée que l'entreprise, parce qu'elle produit de la valeur économique et financière partagée, serait par essence positive pour les dynamiques sociales qu'elle côtoie, et particulièrement dans les pays considérés comme *en voie de développement* (Crane et al., 2014). Or, à l'initiative, notamment de l'économiste américain Abhijit Banerjee (Banerjee, 2000), plusieurs travaux ont tenté de montrer comment les pratiques de RSE, en particulier des grandes entreprises multinationales, étaient en fait la matérialisation d'un management porteur de différentes formes de *colonialité*, particulièrement essentialisant pour les populations des pays concernés.

Quelques travaux s'intéressent ainsi à la façon dont l'action de la RSE se traduit en mots et en langage. La langue étant le véhicule d'un système de valeurs, elle peut ainsi, comme nous l'avons montré, être porteuse de colonialité. Reprenant une étude de cas, autour du don, par une grande entreprise française, à la fin des années 2000, d'un certain nombre d'ordinateurs à des écoles élémentaires sénégalaises, plusieurs auteurs ont ainsi montré comment la langue permettait de produire un récit structuré seulement positif, gommant les éventuels effets négatifs d'une telle opération, grâce à une nouvelle analyse décoloniale (Paes et al., 2022).

Ainsi, « le don connote l'acte généreux par excellence, ici présenté sans contredon. […] Il se présente comme responsable et solidaire, il est mis en résonnance avec la communication de l'entreprise qui présente l'activité assurantielle comme guidée par ces valeurs. […] Être responsable et solidaire ici se limite à envoyer des ordinateurs usagés. […] On ne se préoccupe pas de voir si les écoliers bénéficient effectivement d'une formation à l'informatique, si les conditions d'activité sont adaptées aux travailleurs handicapés qu'on inclut dans le projet, si les déchets informatiques ne vont pas empoisonner les sols, etc. On ne se préoccupe pas de savoir le sens que le jeu de langage de la RSE revêt là où les ordinateurs sont envoyés » (*ibid*. p. 109).

Ce que montrent les auteurs, c'est que ces pratiques s'inscrivent dans une pensée unique, qui fait fi de l'histoire coloniale, car elle « est refoulée et déniée ce qui, […] permet de conserver une bonne conscience, d'afficher son côté vertueux […] et surtout de conserver les privilèges. Sont complètement évacués du récit l'origine de l'écart de ''développement'' ainsi que les rapports économiques qui peuvent entretenir un tel écart entre un centre et ses périphéries » (*ibid*. p. 108).

Dans un article récent de la revue de l'organisation responsable (ROR), un collectif de chercheurs a ainsi construit, sur la base d'une revue de littérature d'articles publiés sur la RSE entre 2000 et 2021, une taxonomie qui se fonde sur six enjeux, pour tous ces articles identifiés, mobilisant les approches postcoloniales et décoloniale (Ramboarisata et al., 2022) :

- Les articles ont une pluralité de finalités, qui se rejoignent toute « sur la critique des systèmes dominants (capitalisme colonialisme, patriarcat, etc.) et des acteurs et actrices qui font vivre les récits, praxis et outils de ces systèmes à travers la RSE et d'autres pratiques managériales apparentées » (*ibid*. p. 19) ;
- La taxonomie met en avant la surreprésentation des publications en anglais, au détriment de celles en français – ce qui montre assez bien la relative nouveauté des approches décoloniales dans l'espace académique français ;
- Les auteurs montrent que l'Australie et l'Inde sont surreprésentées dans les aires géographiques analysées par les articles ; à l'inverse, très peu s'intéressent, par exemple, à l'Afrique sub-saharienne ;
- La taxonomie permet également de structurer une vision sectorielle des enjeux, « les secteurs d'activités les plus scrutés (étant) l'extraction des ressources, l'agriculture et le tourisme » (*ibid*. p. 20).
- Comme l'avait également montré Yousfi (Yousfi, 2021), la grande majorité des articles s'inscrivent plutôt dans une analyse des discours, propre aux postures postcoloniales, et moins dans des démarches décoloniales, qui s'intéressent à la matérialisation des différentes formes de colonialité dans les organisations et le vécu des subalternes ;
- Enfin, la plupart des articles analysés suggèrent « la nécessité de recourir à l'approche historique pour élaborer des connaissances de rupture, […] (pour proposer) une autre histoire de la RSE […] et surtout de dévoiler un management colonial et néocolonial » (Ramboarisata et al., 2022, p. 21).

En conclusion, les auteurs appellent ainsi à approfondir la mobilisation des approches décoloniales pour analyser la RSE. L'enjeu de décentrement est à la fois triple :

- Géographique tout d'abord, pour aller explorer des lieux et territoires absents des travaux récents, et pourtant particulièrement concernés par les héritages du fait colonial ;
- Théorique, les auteurs appelant à puiser davantage dans le cadre conceptuel des études décoloniales, afin d'aller au-delà de la seule analyse des discours ;
- Ce faisant, l'enjeu est aussi méthodologique, afin de ne pas parler *à la place* de celles et ceux que l'on désigne comme *subalternes*, et afin de mieux documenter les alternatives émergentes.

3. Conclusion

Ainsi, la mobilisation des approches postcoloniales et décoloniales en gestion émergent timidement. Nous l'avons vu, ce sont avant tout les approches postcoloniales, telles que nous avons pu les présenter dans la sous-partie A du présent chapitre, qui ont été mobilisées dans un certain nombre de

contributions récentes, en particulier en management international et en responsabilité sociale des entreprises. Le concept d'*hybridité*, au cœur de contributions postcoloniales récentes, a ainsi permis l'émergence de plusieurs réflexions visant à comprendre comment des outils de gestion, par essence, occidentalo-centrés. Quand ils se déploient au sein d'organisations multiculturelles, ils peuvent connaître un processus d'hybridation, révélateur tout à la fois des systèmes de valeurs (voire de rapports de force) dont chaque outil est porteur, et de la capacité des individus à y résister ou se les réapproprier. En ce sens, l'approche par l'*hybridité*, chère aux auteurs postcoloniaux, s'inscrit pleinement dans les perspectives critiques de l'outillage gestionnaire, telle que nous les avons décrits. Par cette *hybridité* sont interrogés à la fois les conditions de création de l'instrumentation de gestion et les effets de son utilisation sur les organisations et leurs environnements.

Comme le montre cependant les approches décoloniales, le concept d'*hybridité* limite parfois l'analyse, ou en réduit en tout cas la portée radicale. Outre le fait qu'il s'agisse d'un concept largement utilisé en sciences de gestion[96], il peut avoir pour effet de gommer certaines persistances politico-culturelles qui se nichent au cœur des agencements sociaux et économiques qui façonnent l'outillage gestionnaire, en particulier les différentes formes de *colonialité*. Ainsi, les contributions les plus critiques et récentes appellent à mobiliser davantage l'équipement conceptuel des approches décoloniales, notamment les concepts *d'interculturalité critique*, d'*écologie des savoirs* ou encore de *pluriversalité*, plus à même de décrire d'un point de vue décolonial, critique et radical, la façon dont les outils de gestion se construisent et se déploient.

En ce sens, les différentes propositions présentées ci-dessus appellent aussi, au-delà de l'appareil théorique, à deux attentions gestionnaires. D'une part, les chercheurs doivent s'intéresser à des organisations se déployant sur d'anciens territoires colonisés, peu étudiées en science de gestion, en s'appuyant les contributions relevant de la littérature décoloniale (comme les pays africains francophones). D'autre part, la mobilisation des approches décoloniales nécessite, d'un point de vue méthodologique, d'aller plus loin que la seule analyse des discours (propre aux perspectives postcoloniales), en appréhendant la matérialisation du langage gestionnaire eurocentré, à la fois dans ce qu'il produit concrètement au sein des organisations, et en intégrant dans l'analyse la pluralité de points de vue et de connaissances des personnes concernées – notamment les *subalternes*.

D. CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE

La première sous-partie de ce chapitre (A) a ainsi été consacrée à la genèse des perspectives décoloniales. Nous avons ainsi montré que celles-ci s'inscrivaient dans une lignée anticoloniale et

[96] Certains auteurs utilisent par exemple le concept d'hybridité organisationnelle, définie comme « une combinaison non conventionnelle de logiques institutionnelles » au sein d'une organisations (Battilana & Dorado, 2010, p. 1419; Gabriagues & Garreau, 2023).

postcoloniale, pour en tirer un appareil conceptuel qui place en son cœur la critique de la construction de la modernité occidentale et de ses différents attributs (notamment l'outillage gestionnaire et le système global de l'aide internationale), en dévoilant les différentes formes de *colonialité*. Qu'elles soient de pouvoir, de savoir, de l'être, du genre ou de la nature, celles-ci façonnent, pour les penseurs décoloniaux, un système global de domination, qui puise son origine dans la conquête coloniale des Amériques, et qui structure encore aujourd'hui des rapports et des agencements sociaux, culturels, politiques et économiques qui infériorisent tous les modes de vies, les pratiques et savoirs qui ne sont pas occidentaux.

Ces approches n'ont pas qu'une dimension critique. Puisqu'elles supposent une *écologie des savoirs* et des connaissances, elles appellent, par la mise en place de processus *interculturels critiques* (qui présupposent un rapport horizontal entre la pensée ontologique et épistémologique horizontale et les autres types de pensée) à la construction d'un monde pluriversel et transmoderne, par l'identification d'initiatives et d'alternatives porteuses d'une transition civilisationnelle.

Dans la deuxième sous-partie (B), nous avons en outre montré la pertinence de mobiliser les approches décoloniales pour nous aider à penser différemment – et certainement de manière plus critique – l'articulation entre activités humaines et *changement climatique anthropique*. De Dipesh Chakrabarty à Arturo Escobar en passant par Malcolm Ferdinand, ce que nous montre, dans le fond, la pensée décoloniale, c'est qu'en tant que produit de la civilisation moderne occidentale, dont le modèle est profondément *thermo-industriel*, le *réchauffement climatique du système-terre* ne peut s'appréhender qu'en resituant les causes de celui-ci dans les agencements politiques, économiques, politiques et sociaux qu'a structuré l'histoire coloniale. Du *Négrocène* au *Plantationocène*, ces agencements, fruits d'une ontologie particulière, structurent aujourd'hui la quasi-totalité des activités humaines dans un monde unique, *à l'ombre du marché* (Escobar & Bednik, 2018), posant finalement la question de la capacité de celui-ci à répondre aux problématiques écologiques qu'il a lui-même créé.

La proposition des auteurs décoloniaux est tout aussi intéressante qu'elle est radicale : faisant le constat qu'il existe, de par le monde, de nombreux espaces politiques et sociaux qui ne se réduisent pas à leurs seules acceptations modernes et occidentales, la pensée décoloniale appelle à identifier les conditions d'émergence d'*ontologies relationnelles*, composées de *communalité* et de *territorialité*, et permettant d'*énacter* un *plurivers transmoderne* composé d'interrelations entre humains et avec les non-humains ; en somme d'identifier, malgré les formes de *colonialité* persistantes, des *design* gestionnaires porteurs *d'ontologies pluriverselles et relationnelles*.

Enfin, la dernière sous-partie (C) nous a amenés à présenter brièvement les contributions récentes des perspectives décoloniales et postcoloniales auprès de différentes sous-disciplines de gestion. Ce sont

ainsi les approches postcoloniales qui ont à ce jour principalement irrigué ce champ académique, en particulier dans le monde anglosaxon. En management interculturel et en RSE notamment, plusieurs auteurs ont, depuis une vingtaine d'années, mobilisé le concept d'*hybridité*, permettant de comprendre les conditions de déploiement d'organisations *occidentalo-centrées* par essence, au sein d'anciens territoires colonisés. Celui comporte, en soi, des limites, ne serait-ce que d'un point de vue méthodologique (par la sur-mobilisation de l'analyse des discours au détriment d'autres méthodes), et parce qu'il peut avoir tendance à effacer l'héritage colonial sous différentes formes. Bien qu'émergente, la mobilisation des approches décoloniales en sciences de gestion reste ainsi à construire.

Un dialogue entre ces approches décoloniales et les perspectives critiques de l'outillage gestionnaire nous paraît potentiellement fécond. En effet, puisque les CMS présupposent qu'un outil de gestion est avant tout un fait social, profondément situé, appelant à comprendre les conditions et intentionnalités de sa production et de son utilisation, elles gagneraient à intégrer dans leur matrice analytique les différentes formes de *colonialité,* comme révélatrices de dynamiques particulières au sein d'organisations construites ou se déployant dans des contextes non-occidentaux. En outre, en concevant l'outillage gestionnaire comme la matérialisation d'un langage occidentalo-centré, la perspective *pluriverselle* et *transmoderne*, proposée par les approches décoloniales, peut faciliter la compréhension des différentes formes de résistance, contournement, voire de création de pratiques nouvelles de gestion au sein des organisations.

En somme, les écologies décoloniales apparaissent comme un levier d'analyse pertinent pour appréhender la triple dimension (fonctionnelle, structurelle et processuelle) de l'outillage gestionnaire, et plus particulièrement celui dédié à la transition écologique au sein d'organisations occidentales se déployant au sein des anciens territoires colonisés qui constituent l'Afrique francophone et sub-saharienne. Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, les organisations non gouvernementales (ONG) apparaissent, au regard de ces différents éléments, particulièrement intéressantes à observer. Peu étudiées en gestion, elles ont la particularité de s'être, pour la plupart, déployées lors des processus de décolonisation.

Chapitre 3 – QUE REVELE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ANTHROPIQUE DE L'OUTILLAGE GESTIONNAIRE DES ONG FRANÇAISES ?

Les organisations non gouvernementales ont fait l'objet d'attentions politiques, médiatiques, académiques et publiques régulières et croissantes (Oustinoff & Ruiz, 2022). Qu'il s'agisse d'enjeux humanitaires, d'accès à la santé ou à l'éducation, ou encore de lutte contre le *changement climatique anthropique*, ces organisations font aujourd'hui partie intégrante d'un paysage global, structuré autour des différentes institutions publiques nationales, européennes et internationales ainsi que du secteur privé marchand. Leur histoire est généralement plus ancienne qu'il n'y paraît, certaines des ONG ayant des origines dans les courants théologiques, philanthropiques et philosophiques qui ont émergé partir du 18ème siècle. Elle est aussi, ce faisant, située, puisque l'apparition, puis le déploiement des ONG à l'échelle mondiale sont aussi profondément liés à l'avènement du monde occidental. Cette trajectoire historique révèle donc une pluralité et une diversité d'organisations, qui sont souvent classées d'après leurs territoires d'émergence (les ONG françaises, les ONG britanniques, les ONG américaines, etc.) ou leurs modalités d'intervention (les ONG dites humanitaires, les ONG dites de droits humains, etc.). En somme : « évoquer *les* ONG n'a guère de sens. Il serait préférable de parler *des* ONG ou *d'*ONG » (Ryfman, 2014, p. 5).

Dans les milieux académiques français, anglo-saxons et plus globalement internationaux, l'analyse des ONG a fait l'objet de nombreuses productions, particulièrement en sociologie, en sciences politiques ou encore en économie. Leur histoire détaillée se retrouve donc dans plusieurs ouvrages de référence, régulièrement utilisés pour appréhender leurs différentes trajectoires (Barnett, 2013; Brauman, 2000; Ryfman, 2014, 2016; Trim & Simms, 2011), y compris dans les premières initiatives qui apparaissent en Europe et en Amérique du nord entre le 18ème et le 20ème siècle (Charnovitz, 2002; T. R. Davies, 2008). Le phénomène de *managérialisation* ou de *professionnalisation* des ONG, qui émerge avec la croissance relative du *new public management* au sein des politiques publiques à partir des années 1990, et ses effets sur le fonctionnement des ONG, a lui aussi fait l'objet d'une littérature foisonnante (Dauvin, 2004, 2010; Dauvin & Siméant-Germanos, 2002; Freyss, 2004; Hwang & Powell, 2009; Kreutzer & Jäger, 2011; Le Naëlou, 2004; S. Lefèvre, 2007; S. A. Lefèvre, 2011; Pérouse de Montclos, 2013, 2015; Rambaud, 2015; Troubé Christian, 2010). En sciences de gestion cependant, en particulier en France, les ONG n'ont d'abord fait l'objet de peu de recherches dédiées, à quelques exceptions près (Quéinnec, 2003, 2012; Quéinnec & Igalens, 2004). Il faudra attendre une nouvelle série de contributions récentes (Cazenave, 2017; Cazenave et al., 2020; Cazenave & Morales, 2021a; Couprie, 2012; Garbe, 2015; Garbe & Cadin, 2015; Garlot, 2022; Núñez-Regueiro, 2022) pour que la littérature sur les ONG commence à croiser les enjeux de management au sens large.

Ainsi l'histoire et les trajectoires des ONG occidentales ont largement été écrites et documentées dans la littérature récente. Néanmoins, comme nous le verrons dans ce chapitre, les ONG, en tant qu'avatar du monde moderne, ne peuvent s'appréhender dans leurs fonctionnements, leurs paradoxes et leurs contraintes, sans être replacées dans la dynamique plus globale de l'aide internationale au développement. Et là encore, si celle-ci, en tant que politique publique, a été largement documentée[97] (Charnoz & Severino, 2007), elle fait aujourd'hui l'objet d'approches critiques (Le Naëlou et al., 2020; Peace Direct et al., 2021) qui réinterrogent la place des ONG. Ainsi, dans la continuité du deuxième chapitre, l'objet du présent chapitre est ainsi d'articuler histoire des ONG et dynamique de décolonisation.

Précisons ici qu'il est complexe de définir simplement ce qu'est une *organisation non-gouvernementale*, si ce n'est qu'elle est globalement le fruit d'une dynamique organisationnelle politique, sociale et économique ancrée dans l'Occident. Leur dénombrement relève d'ailleurs de la gageure. Si plusieurs perspectives existent, Ryfman en propose cependant une approche particulière, articulée autour de cinq éléments déterminants qui pourraient caractériser les ONG :

- « La notion d'organisation de citoyens, c'est-à-dire le regroupement de personnes privées pour défendre un idéal ou des convictions et assurer la réalisation d'un dessein commun non lucratif (autrement dit non principalement marchand) ;
- La forme juridique particulière qui la symbolise, exprimée le plus souvent à travers les termes ‘'d'association'', ou ‘'d'organisme sans but lucratif'', au gré des droits nationaux ;
- Le rapport aux puissances publiques comme privées, tant au niveau national qu'international. Avec comme visée la constitution d'un espace autonome de la sphère des compétences, d'abord des États. Ce qui n'exclut nullement les liens, mais suppose que l'État ou une collectivité publique n'est pas à l'origine de sa création, et que leurs relations relèvent d'une forme d'instrumentalisation, voire de domestication […] ;
- La référence à des valeurs impliquant, en même temps qu'un engagement librement consenti, la volonté affichée d'inscrire l'action dans une dimension insérée dans un cadre démocratique […] ;
- Le caractère transnational de son activité : soit par le mandat qu'elle s'auto-accorde pour mener une action directement opérationnelle ailleurs sur la planète […], soit parce que son activité

[97] L'organisation de coopération et développement économiques (OCDE) définit l'aide au développement comme « l'aide fournie par les États dans le but de promouvoir le développement économique et d'améliorer les conditions de vie dans les pays en développement ». Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE l'a adoptée en 1969 comme la norme de référence en matière d'aide extérieure. Les 31 pays membres de ce CAD (principalement des pays occidentaux) se sont depuis fixés pour objectif d'atteindre un montant annuel de 0,7 % de leurs revenus nationaux bruts (RNB) dédiés à l'APD.

implique une relation (quelle qu'en soit la nature) avec une entité tierce à l'État du siège » (Ryfman, 2014, p. 24).

Cette méthode de caractérisation des ONG faisant aujourd'hui largement consensus, c'est celle que nous mobiliserons pour cette thèse, quand il s'agira de caractériser ce que nous entendons par ONG. Comme nous le verrons également, le concept d'ONG est aussi *occidentalo-centré* par essence. Cependant, les ONG européennes et nord-américaines n'ayant pas le même poids que les autres dans l'architecture de l'aide internationale qui émerge à partir des 1990 (ne serait-ce que dans l'accès aux financement), nous faisons le choix de qualifier les organisations européennes et nord-américaines[98] comme *ONG occidentales*, et les autres comme *ONG non-occidentales*, afin de faciliter la lecture.

Ainsi, nous retracerons, dans une première sous-partie (A), une brève histoire décoloniale des ONG occidentales. Celle-ci nous amène à les positionner tout à la fois comme le fruit de la colonisation et celui de la décolonisation occidentale, en tant qu'un des avatars de cette dualité *modernité / colonialité* conceptualisée par les penseurs décoloniaux. Nous montrerons que les ONG ont été articulées à l'avènement et la consolidation du monde occidental, capitaliste et multilatéral marqué par les différents processus de décolonisation et se sont progressivement *managérialisées*, pour aujourd'hui faire face, dans leur gestion à deux injonctions, l'une *décoloniale*, l'autre *environnementale*, à transiter. Celle nous apparaît ainsi particulièrement intéressante à documenter, au regard de l'ancrage gestionnaire ainsi que de cadre théorique, décrits pour cette thèse. Ce faisant, nous expliciterons ainsi dans la foulée, dans la deuxième et dernière sous-partie (B) notre problématique et nos questions de recherche, en montrant l'intérêt qu'a l'analyse des pratiques de transition écologique des ONG, pour révéler, dans une perspective critique, tout à la fois les différentes formes de *colonialité*, et les modalités de résistance liées, de l'outillage gestionnaire en management stratégique et en contrôle de gestion de ces organisations.

A. UNE BREVE HISTOIRE DECOLONIALE DES ONG OCCIDENTALES

1. Du 19ème siècle aux années 1970 : avènement du monde libéral, multilatéral et tiers-sectorisé comme levier d'émergence des ONG occidentales

[98] Nous faisons par ailleurs le choix de considérer que ce qui fait la caractérisation géographique d'une ONG, c'est tout à la fois son lieu de création, et le type de nationalité majoritaire des personnes ou structures qui ont œuvré à sa création. Par exemple, nous considérons que MSF France est une ONG européenne, donc *occidentale*, tout comme MSF international (car créée initialement par les différentes branches européennes de MSF). MSF Bangladesh est en revanche une ONG *non-occidentale*, même si elle fait partie globalement d'un mouvement occidental, ne serait-ce que par les centre opérationnels – qui sont en réalité les vrais lieux de prise de décision de MSF (Dauvin & Siméant-Germanos, 2002) – de MSF n'étaient positionnés, jusqu'à récemment, que dans des pays occidentaux (MSF a délocalisé un de ses cinq centres opérationnels à Dakar en 2021). L'ONG BRAC est, au contraire, une des rares ONG *non-occidentales* à disposer d'une fédération internationale. Comme nous le verrons *infra*, ces tensions autour de la qualification *occidentale* ou *non-occidentale* fait aujourd'hui l'objet de nombreux débats.

L'histoire des ONG occidentales qui composent aujourd'hui le secteur (Médecins sans frontières, Médecins du monde, le Secours Catholique, Amnesty Internationaux, Oxfam, etc.) puise ses racines dans des philosophies plurielles, particulièrement les pensées *associationnistes* et *abolitionnistes* du 18ème et 19ème siècle, ou plus récemment les idéologies néolibérales. Par cette histoire, les ONG se structurent généralement en trois ou quatre familles : les ONG humanitaires et celles de développement, souvent regroupées sous le vocable de solidarité internationale, les ONG de droits humains et les ONG environnementales. Bien que les frontières entre ces différentes catégories tendent à disparaître, cette catégorisation reste opérante par certains aspects, ne serait-ce que parce qu'elle structure encore le secteur (chaque catégorie d'ONG dispose de sa propre méta-organisation représentative) et les différentes sources de financement (chacune est généralement financée par un ministère ou une agence publique sectorielle[99]). Plus globalement, la mobilisation des approches décoloniales présentées *supra* nous amène à suggérer que ces organisations sont néanmoins le fruit de la construction occidentale de la modernité.

Tout d'abord, les ONG tirent leurs fondements idéologiques, d'une part dans les racines théologiques chrétiennes qui ont impulsé le processus de construction de la modernité occidentale, en particulier la valeur de charité (Keck & Sikkink, 1998) ; d'autre part dans sa version sécularisée qui s'est traduite par l'émergence et le déploiement des mouvements associationnistes au 18ème siècle en Europe et Amérique du Nord, qu'ils soient libéraux, révolutionnaires et réformistes (Garlot, 2022; Ryfman, 2014; Tocqueville & Raynaud, 2010). Ainsi, les ONG occidentales puisent leurs raisons d'être et leurs légitimités à agir dans deux éléments caractéristiques de la modernité occidentale, pour les penseurs décoloniaux : premièrement, les institutions modernes, telles que l'Etat-Nation et les organisations internationales, comme élément central du fonctionnement du monde occidental ; deuxièmement, le déploiement d'acteurs privés tiers, lucratifs ou non, à ces institutions, présupposé et facilité par l'émergence puis la globalisation d'une économie capitalise de marché, corollaire de la sécularisation des pays occidentaux, qui permet ainsi aux ONG d'exister (Rist, 2022).

En accompagnant, lors de processus de décolonisation souvent violents, la marche forcée de pays considérés comme *sous-développés* vers des formes d'économies de marché capitalistes et tiers-sectorisées, les ONG se construisent, à partir des années 1960, d'une certaine manière, comme les nouveaux avatars de la modernité à l'occidentale, y compris pour les ONG puisant leur raison d'agir dans les luttes et mouvements anticoloniaux (comme le CCFD – Terre Solidaire). Ce faisant, ce

[99] En France par exemple, les actions de développement (et le financement des acteurs dédiés) est assuré par l'Agence française de développement, sous double tutelle du ministre de l'Économie et des finances, et du ministre de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE). Le financement de l'aide humanitaire est lui assuré par le centre de crise et de soutien (CDCS) qui dépend du MEAE. Le ministère de la Transition écologique finance également quelques actions domestiques. A l'échelle européenne, on retrouve cette même séparation, entre ECHO, le bailleur de l'aide humanitaire, et la direction des partenariats internationaux (ex-DG DEVCO), qui finance les actions de développement de l'Union Européenne.

déploiement dans ces territoires particuliers renforce cette articulation entre ce qui fait l'essence même des ONG occidentales et la modernité.

Enfin, certaines d'entre elles (les ONG souvent qualifiée « d'humanitaire ») ont structuré un mouvement puissant *sans-frontiériste*, qui tire, au moins à l'origine, sa légitimité dans la pensée universalisante des Lumières et son corollaire, la mission civilisatrice et coloniale (Brauman, 1995, 2000, 2000; Ryfman, 2016; Siméant-Germanos & Dauvin, 2004). Dans un monde dépolitisé, elles ont ainsi impulsé, à partir des années 1970, au nom d'une humanité pré-supposément en souffrance qu'il convient d'aider, des nouvelles formes d'actions humanitaires, plus rapides, mais aussi plus teintées de paternalisme, voire de colonialité.

Ces organisations sont donc ancrées dans une essence profondément *occidentalo-centrée*, ne serait-ce que par la référence à l'associationisme, au tiers-secteur, au rapport à l'Etat-Nation, et, d'une certaine manière, à la mission civilisatrice. Par le déploiement de l'aide internationale au développement et de son architecture, ces modalités organisationnelles vont profondément modeler les caractéristiques organisationnelles des acteurs non-lucratifs (parfois regroupés sous le qualificatif de *société civile*) qu'il s'agisse d'acteurs situés dans les pays nord-américains et européens, ou ceux basés ou créés dans les anciens pays colonisés.

Ainsi, en tant que nouveaux artefacts de la modernité occidentale, les ONG occidentales, et les modèles organisationnels qu'elles déploient, sont, pour les auteurs décoloniaux, porteuses par essence des différentes formes de colonialité consubstantielle à l'*ego cogito*. Si plusieurs dynamiques, dans les années suivantes, notamment celles de *managérialisation*, matérialisent en creux certaines de ces formes de colonialité (notamment de pouvoir et de savoir), leurs histoires plurielles et leurs articulations différentes aux institutions, sont cependant, très certainement, à l'origine de tout autant de leviers de contournement et de résistance à ces formes de colonialité.

2. Des années 1980 aux années 2000 : managérialisation des ONG et institutionnalisation du langage gestionnaire occidentalo-centré

Les années 1980 jusqu'au début des années 2000 marquent un tournant important pour le secteur de l'aide au développement et des ONG. A l'échelle mondiale, deux phénomènes transforment profondément l'architecture globale et ses modalités de fonctionnement. D'une part, dans la lignée des différentes crises pétrolières des années 1970, l'économie mondiale entre dans une phase de capitalisme financier, que l'on qualifie généralement de néo-libérale. D'autre part, et de manière corollaire, les années 1980 voient l'effondrement progressif du bipolarisme géopolitique issu de la seconde guerre mondiale, avec la longue déliquescence de l'Union des républiques socialistes soviétiques (URSS), dont le point d'orgue sera la chute du mur de Berlin en 1989, suivie de la dissolution

de l'URSS en 1991. Si celle-ci a en réalité de nombreuses conséquences sur la stabilité internationale, elle marque temporairement l'essor puis l'avènement d'un système particulier, celui d'un monde capitaliste multilatéral, globalisé et néo-libéral, ce que certains auteurs qualifieront, dans une perspective moderne occidentale, comme *Fin de l'Histoire* (Fukuyama & Canal, 2008). L'architecture de l'aide internationale connaît donc de nombreuses transformations.

La première est très certainement l'importation dans les années 1980, dans la construction et la mise en place des politiques publiques, en particulier dans les pays occidentaux, de modes opératoires, d'idées et de processus – en somme de pratiques de gestion – issus de la gestion des organisations lucratives. Liées à une période d'expansion du néolibéralisme, de dérégulation économique et de privatisations de nombreux services publics, ces approches sont réunies sous l'expression de *new public management* (NPM) et impactent en profondeur la gestion des Etats occidentaux modernes. Elles ont plusieurs caractéristiques communes : « l'importance accordée au *management* au sein du secteur public, et non plus à son *administration*, traditionnellement mise en avant […]. Le NMP considère également que la meilleure façon de bien gouverner est de donner une autonomie substantielle à ces managers » (Peters, 2010, p. 398). Sont ainsi importés dans les administrations publiques nombre de *process* et de pratiques généralement utilisés dans le secteur privé marchand.

En outre, la complexification des zones de conflits, articulée à un retrait progressif de l'Etat dans la gestion directe des politiques publiques, entraîne l'augmentation importante du nombre d'acteurs tiers (entreprises, ONG, organisations internationales) y intervenant, et de leurs capacités d'agir, tous regroupés au sein d'une chaîne globale et systémique de l'aide, « constituée par un encastrement d'acteurs — du bailleur européen au village indien — au travers desquels les fonds récoltés et dons versés transitent, entraînant des altérations potentielles et des ''affinages'' des politiques et des programmes des bailleurs » (Watkins et al., 2012, p. 287- 288). Ce faisant, une architecture spécifique se met progressivement en place, qu'il s'agisse de l'aide au développement ou de l'aide humanitaire : les bailleurs occidentaux publics (Ambassades, coopération bilatérales américaines, françaises ou britanniques, etc.) ou privés (fondations, entreprises, grands publics) mettent à disposition des fonds qui transitent d'abord soit par les grandes institutions internationales (aides multilatérales, comme les agences de l'ONU, l'Union Européenne et ses différents guichets comme ECHO, etc.), soit par les fédérations internationales d'ONG. Celles-ci redistribuent ensuite à leurs délégations occidentales, qui elles-mêmes retransfèrent ensuite à des acteurs nationaux, voire régionaux — organisations qualifiées généralement d'ONG *du sud* (Thioune, 2015).

Cette croissance importante, liée, d'une certaine manière, à un phénomène de sous-traitance des politiques de développement et d'aide humanitaire des Etats vers les ONG et les autres acteurs-tiers

(comme les entreprises), a pour effet, dans un contexte de déploiement du *new public management* dans les politiques publiques, l'importation, au sein des ONG – et plus globalement au sein du secteur non lucratif (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019) – de nombreuses pratiques de gestion régulièrement utilisées dans les entreprises privées (Cazenave et al., 2020; Martinez & Cooper, 2017; Roberts et al., 2005). Cette importation se fait de manière diverse, et sur différentes pratiques, en fonction de la taille et des missions des ONG, de leur contexte d'origine, et surtout de leur degré de dépendance aux bailleurs publics – la mobilisation de ce type de gestion étant alors nécessaire pour s'assurer ou entretenir la *confiance* des bailleurs (Lefèvre, 2007; Lefèvre, 2011).

D'une manière générale, les années 1990 à 2000 sont synonymes pour les ONG occidentales d'une phase de *managérialisation* de leur gestion, que nous caractérisons, dans la lignée d'Avare et Sponem, ainsi que Cazenave, Morales et Garbe, par « la place [que ce processus] accorde à la notion de performance, par l'importance prise par la rationalité instrumentale et par la mise en avant des concepts d'auditabilité et de responsabilité ». La ''managérialisation'' des ONG dénote donc une orientation croissante vers la performance, l'efficacité et l'efficience des actions indépendamment de la spécificité et de la raison d'être de l'action non gouvernementale » (Cazenave et al., 2020, p. 5).

Cette *managérialisation* entraîne ainsi plusieurs conséquences dans les pratiques de gestion des ONG. La première, c'est le déploiement de standards visant à apprécier la *performance* des ONG, quels que soient leurs domaines sectoriels, par des *process* dont l'objectif est d'articuler leurs activités, leurs productions, à une *stratégie*, et à en évaluer les effets – en somme du management stratégique, tel que défini *supra*[100]. Leurs différentes particularités, comme leurs territoires de déploiement ou le caractère non-lucratif de leur gestion, complexifient cependant l'importation des différentes pratiques issues du secteur marchand. Comme le montrent plusieurs auteurs, il n'existe pas vraiment de consensus sur ce qui définit une *bonne performance* d'une ONG, celle-ci étant par nature tributaire des caractéristiques de chaque ONG et de sa capacité à lever des fonds pour mener à bien ses missions (Cazenave et al., 2020; Gray et al., 2006; D. Lewis, 2004; D. Lewis & Madon, 2004).

On constate néanmoins dans les années 1990 et 2000 la mise en place progressive d'un modèle de construction stratégique et d'évaluation de la performance qualifié de *scientifique*, faisant la part belle aux différents outils de *méthodologie de projet*, présentés *supra*, dont l'avatar ultime est certainement le cadre logique. Cet outil, déployé par USAID (l'agence de coopération bilatérale américaine) dans les années 1970 se structure autour « d'une matrice dans laquelle les objectifs d'un projet et les résultats attendus sont précisément détaillés et affichés : une liste d'indicateurs est définie pendant la phase

[100] Chapitre 1, partie B, sous-partie 3.

d'approbation du financement afin de mesurer le degré de réalisation de chacun des sous-objectifs du projet » (Cazenave et al., 2020, p. 37).

Si le cadre logique et ses différentes compléments ont fait l'objet de nombreuses contributions (Ebrahim, 2002, 2003; Fowler, 1996; Hall, 2014; Martinez & Cooper, 2017, 2019), celles-ci montrent que cet outil a matérialisé la délégation croissante à des acteurs-tiers (les ONG), par les Etats, des politiques publiques de développement, en introduisant dans ce secteur initialement non lucratif une gestion axée sur les résultats. Ce faisant, à travers le cadre logique, les « interventions sont rendues mesurables, tangibles et pratiques » (Martinez & Cooper, 2017, p. 25), créant « un sentiment de contrôle, rendant chaque activité en apparence gérable et contrôlable, voire une illusion de traçabilité entre actions locales et grands objectifs macrosociologiques » (Cazenave et al., 2020, p. 38).

Largement controversé, le cadre logique, en plus d'être porteur par essence d'une vision occidentalo-centrée[101], se veut néanmoins un outil de contrôle gestion peu adapté à des organisations non lucratives (*non-profit organisation*). Comme le montre la littérature dédiée, notamment en comptabilité (Cazenave & Morales, 2021b; Cazenave & Mourey, 2023), sur ce type d'organisations, le cadre logique traduit une vision étriquée de *l'accountability*, complexe à appliquer aux ONG. En effet, celles-ci « offrent des services qui sont intangibles [débouchant souvent] sur des objectifs informes » (Forbes, 1998, p. 184), incompatibles avec des indicateurs quantitatifs de performance. Cette vision ascendante du contrôle de gestion peut entraîner un risque de *myopie d'accountability*, « phénomène qui traduit une focalisation exclusive de l'organisation sur sa relation binaire avec ses financeurs et une prise en compte insuffisante du système d'interactions plus large dans lequel l'organisation est intégrée » (Cazenave & Mourey, 2023, p. 386). Ce type de pratiques de contrôle de gestion se veut finalement, pour certains auteurs, la traduction d'un phénomène de sous-traitance aux ONG par les bailleurs, au risque de dérive de leur mission (*mission drift*) (Ebrahim et al., 2014; Kuruppu & Lodhia, 2019), voire de *marionnettisation* (*pupettization*) (Cazenave & Mourey, 2023; Najam, 1996). La volonté récente de vouloir imposer, aux ONG occidentales, des mécanismes de criblage des bénéficiaires finaux de l'aide, montre par ailleurs toute l'acuité et l'actualité de ces questions (Grisard & Pradier, 2022).

Cette importation *via* les outils de *méthodologie de projet* (comme le cadre logique) a pour corollaire, dans la gestion des ONG, la mise en place de processus et pratiques particulièrement standardisés, leur permettant de répondre aux exigences croissantes des bailleurs, entraînant *de facto* une certaine routinisation de leurs activités. Par exemple, dans le secteur humanitaire, plusieurs ONG impulsent le projet Sphère, en 1997, visant à structurer à la fois des *minimal requirements* (standards minimaux) de

[101] Il se veut un outil de *rationalisation* des activités.

l'action humanitaire, tout en proposant des indicateurs de gestion permettant d'en évaluer l'impact[102]. C'est dans ces mêmes années (1990-2000) qu'émergent également les premières plateformes ou collectifs d'ONG[103], visant à renforcer la professionnalisation du secteur, tout en en assurant la promotion et la défense, dans un rôle d'interface vis-à-vis des pouvoirs publics. Elles déploient toute une série de dispositifs et de mécanismes qui accompagnent cette standardisation du secteur, non sans critiques[104].

Combinée à la complexification des contextes d'interventions, cette standardisation impulse ainsi, au sein des ONG, un besoin croissant de compétences techniques et de managers spécialement formés pour gérer ces enjeux. Ce faisant, on assiste alors à un phénomène de *salarisation* des ONG, se traduisant par le recrutement de travailleurs à temps plein, rémunérés et accrédités. Au-delà la structuration de pléthores de nouvelles filières de formation dédiées, cette tendance continue ainsi à complexifier et à standardiser la pratiques de gestion des ONG, avec au moins deux effets : d'une part des phénomènes nouveaux de cohabitation plus ou moins fonctionnelle entre bénévoles ou volontaires engagés au sein de ces structures (souvent membres des instances de gouvernance) et les salariés (Cazenave et al., 2020; Dauvin, 2004; Garbe, 2015; Garbe & Cadin, 2015; Rothschild & Milofsky, 2006; Sanders & McClellan, 2014) apparaissent. D'autre part, une place croissante est donnée à *l'expertise* – qu'elle soit humanitaire, financière, évaluative – formalisée en interne par la création de nouveaux services ou départements dédiés, et en externe par l'augmentation du nombre de cabinet de conseil et d'évaluation (Dauvin & Siméant-Germanos, 2002; Le Naëlou, 2004; Troubé Christian, 2010).

Enfin, dans un contexte d'explosion des besoins humanitaires et des vulnérabilités, de croissance du nombre d'ONG, et de baisse ou de stagnation (provisoire) des budgets occidentaux dédiés à l'aide au développement, les années 1990 et 2000 sont caractérisées par une concurrence accrue entre les ONG dans l'accès aux fonds, ainsi que leur recherche de plus d'indépendance, conduisant assez mécaniquement à la marchandisation de nombreuses de leurs activités.

[102] La dynamique aboutira en 2015 sur la construction du *Core Humanitarian Standard* (CHS), intégrant neufs engagements. Une version réactualisée, prenant en compte les enjeux climatiques et environnementaux, présentés *infra*, sera publiée début 2024.

[103] Coordination SUD, la plateforme française, a par exemple été créée en 1994 ; InterAction, la plateforme américaine, en 1984 ; BOND, la plateforme britannique, en 1993, etc.

[104] Concernant le projet Sphère par exemple, Everett et Friesen montrent bien qu'il a consisté en la construction d'une *conformité calculée*, par la prolifération de mesures qui masque difficilement l'arbitraire des indicateurs proposés. Même si certains chiffres sont des indications intéressantes, les auteurs montrent que leur utilisation instrumentale « comme mesures de performance ouvre la voie à de sérieuses dérives opérationnelles et concernant la mission générale des ONG » (Cazenave et al., 2020, p. 43; Everett & Friesen, 2010), comme celle de « promouvoir une vision commerciale de l'action des ONG » (*ibid*. p. 43).

3. Depuis 2010 : crise climatique et remise en cause progressive de l'hégémonie occidentale
    a. Diversification des financements dédiés au développement et premier agenda de lutte contre la pauvreté

Les années 2000 et 2010 connaissent un certain nombre d'événements et de dynamiques qui transforment les caractéristiques de l'aide internationale au développement. Tout d'abord, dans un contexte de stagnation de l'aide publique au développement occidentale, d'échecs relatifs des politiques publiques dédiées et de croissance économique d'un certain nombre de pays considérés par l'OCDE comme *émergents*, généralement regroupés sous l'acronyme de BRIC[105], les canaux de financement du développement évoluent progressivement.

En 2005 par exemple, à travers la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide développement, les principaux pays donateurs s'engagent « pour améliorer la qualité de l'aide et ses retombées sur le développement d'ici à 2010, […] [notamment sur] un ensemble de mesures précises pour la mise en œuvre ainsi qu'un système de suivi international » (OCDE, 2005a, p. 1). L'une des plus importante vise notamment à faire disparaître les mécanismes d'aide liée, que l'on peut définir comme l'obligation pour un pays qui bénéficie d'un prêt ou d'une subvention d'acheter des biens ou des services auprès des entreprises du pays dont émane l'aide ou d'un groupe de pays. Ce type d'aide peut avoir des effets néfastes, empêchant le développement d'économies et d'entreprises locales, et crée par ailleurs de distorsions de concurrence entre les pays occidentaux et le reste du monde (OECD, 2001)[106].

En parallèle se structurent aussi des canaux de financement autres que l'APD. Par exemple, dès 2004, les transferts de fond des diasporas émigrées vers leurs pays d'origine dépassent le montant annuel de l'APD occidentale (OCDE, 2005b) et ne cesseront d'augmenter (OCDE, 2015). Certains pays émergents des BRICS, comme le Mexique, déploient également progressivement des formes de coopération qualifiée de *sud-sud* (CSS), représentant en 2013, une aide fournie aux pays en développement « d'un total de 23,5 milliards de dollars, alors que l'APD globale s'est élevée à 135,1 milliards de dollars pendant la même année. Ces flux au-delà de l'APD représentent plus de 13 % des flux globaux de coopération au développement » (Cortés Zea & Lécuyer, 2018). L'ampleur croissante des politiques de coopération de ces *Coopérants du sud* – tout à la fois dans une position

[105] Cet acronyme, proposé dès 2001 par l'économiste de la banque d'affaires Goldman Sachs, Jim O'Neil, regroupait à l'origine le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine (Goldstein & Lemoine, 2013; O'Neill, 2001). Il se formalisera à partir 2009 et s'élargira progressivement, pour former, en 2024, le groupe des BRICS+ (qui réunit en plus des quatre pays mentionnés l'Afrique du Sud, l'Egypte, les Emirats arabes unies, l'Ethiopie et l'Iran.

[106] L'aide liée est loin d'avoir disparu car elle constitue encore, sous des formes un peu différentes, une part toujours importante de l'aide publique au développement occidentale (Meeks, 2018).

de récipiendaire de l'APD et de fournisseur d'une CSS – souvent méconnue voire ignorée, redéfinit progressivement le rôle bailleurs occidentaux traditionnels (Cortes Zéa, 2016).

Juste avant la Déclaration de Paris, et dans un contexte de multiplication des crises, les Nations-Unies, à l'unanimité de ses 193 membres, adoptent en 2000 un premier agenda décennal de lutte contre la pauvreté articulé autour de huit objectifs mis en place dès 2005 (réduire l'extrême pauvreté et la faim, assurer l'éducation primaire pour tous, etc.), intitulé « Objectifs du Millénaire pour le développement » (OMD). Avec pour objectif principal de lutter contre la pauvreté dans les pays appauvris, celui-ci ouvre la voie, à partir des années 2010 à des systèmes de gouvernance mondiaux et des politiques publiques intégrant davantage les des enjeux climatiques et environnementaux, comme vu *supra*[107].

b. Crise climatique, objectifs de développement durable et déclarations d'engagement sur le climat et l'environnement

Face à la matérialité croissante du *changement climatique anthropique*, notamment dans les pays considérés comme *en voie de développement* ou *moins avancés*, et suivant les recommandations des différents rapports du GIEC, l'année 2015 marque cependant un tournant assez majeur dans la prise en compte des questions environnementales dans les agendas internationaux, notamment *via* trois événements dédiés :

- La troisième Conférence internationale sur le financement du développement, à Addis-Abeba en juillet 2015, qui acte un certain nombre d'engagements de la part des Etats membres de l'ONU sur le financement du développement, notamment la mobilisation de 100 milliards de dollars par an d'ici 2020 pour le plan d'action climatique (notamment le financement de programme d'*adaptation*) ;
- L'adoption de l'Agenda 2030 en septembre 2015 à l'Assemblée générale de l'ONU, qui mêle conjointement la lutte contre la pauvreté et les inégalités à celle contre le réchauffement climatique, *via* 17 objectifs dédiés de développement durable (ODD) ;
- La 21ème COP à Paris en novembre 2015, qui acte là aussi de nombreux engagements de la part des pays membres de l'ONU en matière d'atténuation et d'adaptation face au réchauffement climatique, notamment l'objectif de limiter le réchauffement mondial entre 1,5°C et 2°C, par rapport à l'ère préindustrielle, d'ici à 2100.

Ces différents agendas impulsent néanmoins un important mouvement *environnemental* dans les différentes dynamiques d'aide au développement, et donc au sein des organisations qui les mettent

[107] Voir chapitre 1, partie 1.

en œuvre, comme les ONG. Ainsi, à l'occasion de la COP21 à Paris en 2015, la plupart des ONG françaises étaient réunies au sein de la Coalition Climat 21[108] qui, au côté de ses homologues occidentales, a tenté de peser sur les négociations tout au long du processus.

En outre, à partir de la fin des années 2010, plusieurs études s'intéressent à l'articulation entre conflits ou crises humanitaires, déploiement des acteurs et impact sur l'environnement et la biodiversité (voir notamment, sans exhaustivité : Amnesty International et al., 2020; Brangeon, 2015; European Commission. Joint Research Centre., 2019 ; Lahn & Grafham, 2015). Cette dynamique amène alors ECHO, la Direction générale pour la protection civile et les opérations d'aide humanitaire européennes de la Commission européenne[109], à passer en revue les initiatives existantes d'intégration de la dimension environnementale dans le secteur humanitaire (DG ECHO et autres donateurs) ainsi que les outils pratiques utilisés. Les conclusions sont sans appel : « l'environnement se situe au carrefour de l'action humanitaire et du travail de développement. […] S'il existe de nombreuses solutions présentant un gain rapide qui ne nécessitent pas d'investissements considérables, des changements importants dans [les] méthodes de travail [des acteurs humanitaires] doivent aussi avoir lieu et cela nécessitera à la fois investissements et volonté politique, […] afin] joindre de le geste à la parole » (Brangeon & Crowley, 2020).

Ancrée dans le secteur humanitaire des ONG, cette initiative impulse trois dynamiques institutionnelles. D'une part, à l'échelle internationale, après une large consultation de plusieurs mois, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge publie en juin 2021 la Charte sur le climat et l'environnement pour les organisations humanitaires, incitant les acteurs humanitaire (ONG et organisations internationales, organisations nationales et locales, etc.), à intégrer « des approches qui tiennent compte des changements climatiques dans [leurs] action[s] et en rendant leurs] opérations plus écologiques » (Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2021). Début 2024, elle réunit plus de 400 organisations signataires. En France, d'autre part, en décembre 2020, dix ONG humanitaires parmi les plus importantes, réunies au sein du Réseau Environnement et Humanitaire (REH) s'engagent, à l'occasion du cinquième Forum national humanitaire, « à réduire de 30 % leurs émissions de GES d'ici à 2025, et 50 % à l'horizon 2030 » (Réseau Environnement Humanitaire, 2020).

Enfin, ces deux dynamiques, davantage portées par des acteurs tiers non-lucratifs, incitent alors les principaux bailleurs de l'aide internationale humanitaire et au développement européens à publier une déclaration d'engagement, enjoignant tous les bailleurs « qui ont un rôle central, à jouer pour

[108] Cette coalition s'articulera avec la commission *climat et développement*, créée au sein de Coordination SUD en 2010.
[109] ECHO est un acronyme en anglais pour *European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations*.

accompagner cet élan et encourager d'autres organisations à le rejoindre notamment pour faciliter la mise en place d'un environnement plus favorable à un système humanitaire qui prévient, prépare, anticipe et répond aux risques et impacts climatiques et environnementaux » (ECHO, 2022).

Initialement davantage portée par des acteurs humanitaires, cette dynamique d'intégration des enjeux environnementaux et climatiques dans la gestion des ONG et de leurs projets a alors inspiré, particulièrement en France, des organisations d'autres secteurs, notamment dans celles s'identifiant dans le développement (ne serait-ce que parce qu'elles intégraient déjà, à tout le moins dans leurs discours, ces enjeux[110]). Certaines ont ainsi rejoint les différentes dynamiques et nombres des sujets au cœur de ces engagement ont été repris au sein de la commission climat et développement de Coordination SUD en 2022.

Outre le fait que toute ces dynamiques actent des liens causaux entre action *de développement*, aide *humanitaire*, et effets sur l'*environnement*, le *climat*, et la *biodiversité*, celles-ci incitent les ONG à des transformations gestionnaires et organisationnelles sur au moins deux aspects :

- La réduction de l'empreinte carbone ou environnementale de ces structures (certaines avec des engagements chiffrés), en somme des actions d'*atténuation* ;
- La transformation des projets mis en place, afin d'œuvrer, par la réduction de ses potentiels impacts négatifs, à l'*adaptation* des territoires et populations ciblées par les activités au réchauffement climatique.

c. De la *localisation* à la *décolonisation* de l'aide

Les années 2000 et 2010 sont aussi porteuses de transformations importantes dans la composition organisationnelle de l'architecture de l'aide internationale et de ses modalités d'agir. Ce sont notamment deux catastrophes naturelles (le tsunami dans l'océan Indien en 2004 et le séisme à Haïti en 2010) qui viennent profondément interroger la place, le rôle et les effets négatifs potentiels des actions des ONG humanitaires sur les territoires de déploiement (Ferrari & Boutry, 2009, Thioune, 2015(Ramachandran & Walz, 2015). En parallèle, dans les contextes d'intervention considérés comme plus stables, ou en *voie de développement*, où les ONG occidentales accompagnent, par la mise en place de pléthore de programme de développement dédiés au *renforcement des capacités*, l'émergence de *sociétés civiles*, plusieurs critiques émergent.

Certaines montrent ainsi comment le renforcement de ces organisations *au sud*, comme substitut aux services publics, peut réalité justifier « des démarches de contournement des États par un souci de bonne gouvernance, au lieu, justement, d'appuyer l'amélioration de cette même gouvernance au

[110] Voir chapitre 4, partie C, sous-partie 2.a.

niveau des institutions » (Thioune, 2015, p. 76). Ce faisant, cette dynamique risque de perpétuer « le diktat du Nord » (*ibid*. p. 78). La création de délégations nationales d'ONG internationales et occidentales dans des pays non occidentaux, souvent dénommés *bureaux pays* (comme MDM Burkina Faso, etc.) , à la manière de *franchise commerciale* – visant souvent à contourner des problématiques juridiques et légales de domiciliation d'organisation non-lucratives internationales dans les pays concernés ou à capter les fonds dédiés aux organisations non occidentales – lance alors de nombreux débat sur ce qui peut être qualifié, ou pas, d'ONG locale, nationale, ou non-occidentale (Savard, 2023).

Qu'il s'agisse du contexte de l'aide humanitaire ou de celui de l'aide au développement, un nouvel agenda de *localisation de* l'aide, voit donc le jour dans le courant des années 2010, visant « à ramener les acteurs locaux [autorités locales ou société civile] au centre du système. […] En plus de permettre une réponse humanitaire plus efficace et performante, l'objectif à long terme de la localisation est de renforcer la résilience des communautés touchées par la crise en établissant des liens avec les activités de développement » (Coordination SUD, 2019, p. 19; De Geoffroy & Grunewald, 2017). Cette notion de *localisation* recouvre en réalité deux approches assez opposées :

- Une vision principalement techniciste, impulsée par le Sommet humanitaire d'Istanbul de 2016 et le *Grand Bargain*[111] où la localisation est pensée comme un moyen permettant de supprimer nombre d'intermédiaires de la *chaîne globale de* l'aide et « comme réponse aux enjeux d'efficacité de l'aide et comme moyen de diminuer les ''coûts de transaction'' » (Coordination SUD, 2019, p. 14) ;
- Une vision plus politique, où la localisation est pensée comme « le moyen de rééquilibrer les relations entre parties prenantes respectivement de niveau international et de niveau local, en donnant à ces dernières un rôle plus central dans l'organisation de l'aide. Elle vise alors une transformation des relations de pouvoirs entre organisations, grâce à un déplacement du contrôle des ressources financières et du contrôle de la décision » (*ibid*. p. 12). Cette vision est davantage portée par les ONG proches des mouvements altermondialistes, et s'articulent d'une certaine manière aux différents appels à *décoloniser* l'aide internationale.

Depuis la fin des années 2010, des critiques de plus en plus importantes émergent en effet pour contester l'hégémonie des ONG occidentales dans le système international de l'aide, à la fois en externe, par des acteurs non-occidentaux, mais aussi en interne. De fait, « s'il est clair que la poussée

[111] Le *Grand Bargain*, lancé lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire en mai 2016, est un accord entre les plus grands donateurs et agences humanitaires qui se sont engagés à améliorer l'efficience et l'efficacité de l'action humanitaire. Il se décline en une dizaine de mesures articulées autour d'une cinquantaine d'engagements, dont une mesure dédiée à la localisation de l'aide, en accordant davantage de soutiens et de moyens de financement à destination des intervenants locaux et nationaux (l'objectif chiffré est généralement fixé à 25% de l'aide internationale humanitaire qui transite directement par ces intervenants locaux et nationaux).

des pays du Sud menace l'hégémonie des ONG du Nord » (Pérouse de Montclos, 2015, p. 151), certaines voix singulières vienne également bousculer la gestion des ONG, en particulier dans le monde anglo-saxon.

C'est notamment à l'occasion de la popularisation, aux Etats-Unis, du mouvement *Black lives matter* (BLM) [112] et lors de la pandémie de COVID-19 que plusieurs branches d'ONG américaines et britanniques, se voient accusées, par d'actuelles ou d'anciennes personnes salariées racisées, dans leur fonctionnement et leur gestion, de *racisme systémique*. Plusieurs critiques pointent par exemple des mécanismes de discrimination à l'embauche, ou la place prépondérante données aux personnes blanches (en particulier les hommes), dans les postes à responsabilités ou les directions (Peace Direct et al., 2021). D'autres critiquent également les images véhiculées par les différentes pratiques de communication ou marketing, les accusant de perpétuer les *représentations victimaires* telles que décrites *supra*[113].

Le secteur des ONG produit ainsi depuis peu de la réflexion dédiée, visant à impulser des transformations organisationnelles visant à répondre à ces enjeux. Le mouvement MSF, par exemple, a reconnu fin 2021 qu' « à travers le monde, à puissants mouvements en faveur de l'égalité raciale, [et dans] ce contexte, de nombreuses voix se sont élevées pour dénoncer également le racisme et la discrimination observés au sein de MSF » (MSF International, 2021). Partant de ce constat, il a alors proposé un plan d'action articulé autour de sept axes, visant à « éliminer la discrimination et le racisme institutionnels au sein de MSF » (*ibid*.).

Plusieurs plateformes d'ONG occidentales se sont également emparées de ces questions, proposant à la fois d'animer les réflexions auprès de leurs membres[114] et de les accompagner, par la production de ressources, dans la prise en compte de ces enjeux, notamment en décryptant les liens entre colonisation, décolonisation, aide au développement et place des ONG occidentales (*Décoloniser !*, 2023; Partos, 2022a, 2022b, 2022c). Certaines plateformes sont même jusqu'à formuler du vocabulaire alternatif permettant de nommer des pratiques courantes au sein du secteur de la solidarité internationale, mais de manière décolonisée[115] (Arras et al., 2021) :

---

[112] *Black lives matters* est un mouvement politique né en 2013 aux États-Unis au sein de la communauté afro-américaine, qui milite contre le racisme systémique envers les personnes noires. Il va occuper une place médiatique très importante, lors des manifestations et émeutes de l'été 2020 aux États-Unis et dans le monde, qui feront suite au meurtre, par plusieurs policiers blancs, de George Floyd.

[113] Chapitre 2, partie B, sous-partie 2.

[114] La plateforme des ONG britanniques BOND a par exemple lancé en avril 2024 un groupe de travail interne dédié : https://www.bond.org.uk/news/2023/04/supporting-bond-in-walking-the-talk-on-decolonisation-meet-our-new-advisory-group/.

[115] Au regard de l'ancrage de cette thèse dans les approches décoloniales, nous faisons le choix, à partir d'ici, de reprendre à notre compte ce vocabulaire pour nommer les phénomènes, pays ou personnes observés. L'utilisation du vocabulaire

- Pays du Sud global[116], pays partenaires ou zone géographique nommée aussi précisément que possible à la place de *pays du Sud* ou *pays en développement* ;
- Pays ayant un taux de pauvreté élevé, pays à faible revenu, pays appauvris, à la place de *pays pauvres* ;
- Développement de capacité mutuel ou apprentissage mutuel, plutôt que *renforcement de capacités* ;
- Partenaires de programme ou personnes attributaires de l'aide, à la place de *bénéficiaires*.

Les critiques les plus vives sont par ailleurs venues à la fois de certains secteurs de la recherche dédiés au ONG et d'organisations issues du Sud global. Plusieurs auteurs occidentaux et non-occidentaux, mobilisés autour de Maïka Sondarjee, professeure adjointe à l'École de développement international et mondialisation de l'Université d'Ottawa, partant de l'intérêt croissant pour les significations, manifestations, analyses et implications du racisme dans les relations Nord/Sud, se sont par exemple s'intéressés aux formes implicites et explicites du *sauveur blanc* (ou le syndrome du sauveur blanc – *white saviorism*) dans le développement international (T. Khan et al., 2023).

Ces contributions récentes, à la croisée des *development studies* et des approches décoloniales ont en outre inspiré plusieurs organisations émergentes du Sud global. Un collectif d'ONG mené par Peace Direct, en s'appuyant sur ces travaux, a par exemple piloté en 2020 une large consultation auprès d'ONG, principalement non-occidentales, visant à comprendre les effets des positions hégémoniques des ONG occidentales sur leur gestion et leur fonctionnement. En sont ressorties plusieurs conclusions[117] sur la façon dont les mécanismes de financement, de levée de fond, de recrutement, de construction de stratégies organisationnelles, de partenariat ou encore de langage sont encore profondément porteurs de plusieurs formes de colonialité (Peace Direct et al., 2021), permettant de dresser une liste de recommandations à destinations des différents acteurs de l'aide.

4. Conclusion

Les ONG occidentales ont ainsi connu deux principales phases dans leurs existences. Créées pour la plupart, dans les décennies qui ont suivi les deux guerres mondiales, elle se sont surtout managérialisées des années 1980 aux années 2000, dans un contexte particulier : celui de l'avènement

dominant, porteur de *colonialité* sera utilisé seulement s'il permet de mieux mettre en lumière les différentes formes de cette *colonialité*.

[116] On attribue généralement la paternité de la notion de *Sud global* à N. Patrick Peritore, terme utilisé « pour désigner les pays en développement qui dépendent du Nord global riche et à la pointe de la technologie, mais qui détiennent la majeure partie de la diversité génétique mondiale, des espèces uniques et des écosystèmes fragiles » (Peritore, 1999)

[117] Par exemple que « certains termes utilisés dans le système d'aide renforcent les perceptions discriminatoires et racistes des populations non blanches » ou encore que « la conception des programmes et de la recherche soit ancrée dans les valeurs et les systèmes de connaissance occidentaux, ce qui signifie que de nombreux programmes créent par inadvertance une norme basée sur l'Occident que les communautés du Sud doivent respecter. Les connaissances locales sont, par défaut par défaut, dévalorisé » (Peace Direct et al., 2021, p. 5)

du monde occidental moderne issu de la fin de la guerre froide, à savoir un monde multilatéral, globalisé et néolibéral. Ces caractéristiques ont ainsi structuré une architecture globale de l'aide internationale marquée par le retrait progressif des Etats-Nations dans la gestion directe des politiques publiques d'aide au développement au profit d'acteurs-tiers : organisations internationales, entreprises, ONG du *nord* et ONG *du sud*. Leur importance croissante en tant qu'intermédiaire d'une *chaîne de l'aide* a eu de nombreux effets, en impulsant une standardisation importante de leur fonctionnement, en particulier de leur pilotage, de leur management stratégique et de leur contrôle de gestion, avec l'importation de nombreuses pratiques issues du secteur privés marchand (et du *new public management*), dont le cadre logique est devenu le principal avatar.

Les effets de l'émergence des organisations non-lucratives dans le Sud global sur l'hégémonie de leurs homologues occidentales sont en outre restés très limités, et ce alors même que les ONG internationales appellent de leurs vœux à davantage de *localisation de l'aide*. Et, bien qu'elles soient aujourd'hui plus conscientes des enjeux de gestion de la transition écologique, leurs trajectoires de décarbonation se heurtent à une tendance inverse de croissance organisationnelle et budgétaire importante[118]. D'une manière plus globale, ces caractérisations récentes du champ des ONG sont en fait révélatrices d'un certain nombre de dilemmes et de distorsions du système de l'aide internationale au développement. Celle-ci peut « utilement être saisie comme un champ de prescriptions et de normes, un ensemble d'actions et de pratiques et une arène transactionnelle entre des acteurs et des institutions divers mobilisés, depuis la fin de l'ère coloniale, autour d'un mode opératoire partagé » (Le Naëlou et al., 2020, p. 13; Olivier De Sardan, 2001; Petiteville et al., 2013) qui caractérise *la fabrique du développement*. Cette dernière est aujourd'hui profondément mise à l'épreuve.

Tout d'abord, force est constater que les ambitions de l'aide internationale croissent – puisque les besoins, notamment humanitaires, sont toujours en forte augmentation [119] – dans un contexte budgétaire limité. Après une décennie marquée par une hausse conséquente de l'aide publique au développement, celle-ci, à partir de 2020, stagne, voire régresse[120].

La crise climatique et environnementale accélère ce découplage. Le dernier rapport du GIEC démontre que près de 1 000 milliards de dollars annuels seront nécessaires accompagner les pays émergents vers une trajectoire neutre en carbone à l'horizon 2050 (Intergovernmental Panel On Climate Change (Ipcc), 2023a), bien loin des 200 milliards d'APD annuels aujourd'hui mobilisés. La structuration institutionnelle autour des ODD a par ailleurs grandement complexifié la mise en œuvre de cette

[118] Comme nous le verrons ci-dessous, notamment chapitre 5 et 6.
[119] Selon le bureau de l'aide humanitaire des Nations-Unies (OCHA), à la fin de l'année 2023, 363 millions de personnes avaient besoin d'une aide humanitaire – soit 30 millions de personnes de plus qu'au début de l'année.
[120] Certains auteurs appellent d'ailleurs à réformer son fonctionnement en profondeur (Micheletti, 2020).

fabrique du développement, « à la prise en compte de considérations énoncées comme priorités universelles (tels le genre et le changement climatique) [s'ajoutant] une injonction à la prospection de méthodologies toujours plus fines et désormais coconstruites avec les parties prenantes » (Le Naëlou et al., 2020, p. 22).

Ce faisant, « les acteurs de l'aide sont confrontés à des choix contraints, entre des orientations stratégiques, soit technocratiques et quantitatives, soit concertées et qualitatives » (*ibid*. p. 28). Ces contraintes, ou *paradoxes durables*, sont aujourd'hui au cœur de la gestion des ONG occidentales. Celles-ci, sous l'impulsion des effets du *changement climatique anthropique*, semblent ainsi faire face à une double injonction *environnementale* et *décoloniale*, au cœur de notre problématique générale, présentée ci-après.

B. PROBLEMATIQUE GENERALE

1. Formulation de la problématique

Les différents développements précisés jusqu'ici, dans les chapitres 1 à 3, nous amènent ainsi à suggérer que le *changement climatique anthropique* est révélateur de la *double fracture coloniale et environnementale de la modernité*, au cœur des outils de gestion des ONG, à plusieurs niveaux. Tout d'abord, faisant écho à la double injonction à *transiter*, rencontrée par les ONG, le *changement climatique anthropique* interroge tout à la fois le caractère insoutenable des modèles gestionnaires des ONG occidentales, profondément ancré dans l'histoire *thermo-industrielle* des pays occidentaux ; ainsi que leur capacité à y intégrer, ou non, en particulier au regard de leur territoires de déploiement, des ontologies et cosmovisions qui ne soient pas ancrées dans une vision occidentale et moderne.

Ce faisant, le *changement climatique anthropique* interpelle plus globalement l'architecture globale internationale et sa chaîne de l'aide, qu'il s'agisse des mécanismes, agendas et acteurs dédiés au développement et à l'aide humanitaire, ou encore ceux concentrés sur la lutte contre le réchauffement climatique. En effet, l'outillage gestionnaire des ONG occidentales est profondément façonné par les règles qui régissent l'aide internationale : prévalence de l'Etat-Nation comme moteur central du *développement* dans un monde néolibéral et multilatéral, tiers-sectorisation et mise en concurrence des acteurs, conditionnalité des financements et *managérialisation* des organisations (qui normalisent en particulier leurs outils de management stratégique et de contrôle de gestion), entraînant *de facto*, malgré l'émergence d'organisations du *Sud global*, l'hégémonie des ONG occidentales dans cette architecture. Réancrée dans une *écologie décoloniale*, cette architecture est-elle prescriptrice, ou pas, de cette *double fracture* ?

Enfin, si le *changement climatique anthropique* bouscule globalement l'outillage gestionnaire des organisations, l'*écologie décoloniale*, dans la lignée des *critical management studies*, permet d'interroger l'instrumentation de gestion dans la perspective du *Plantationocène*. Plus précisément, ce dernier présupposant tout d'abord que le modèle de la *plantation* a structuré, notamment matériellement et cosmopolitiquement, les agencements organisationnels, économiques et gestionnaires du monde moderne, il doit aider à révéler, dans la triple dimension des outils de gestion (structurelle, fonctionnelle et processuelle), la *double fracture* au cœur de leur conception. En outre, le *Plantationocène* peut mettre en lumière ce que la *confrontation au réel* de ces outils porteurs de plusieurs formes de *colonialités* produit de rapports de domination, tout autant que de mécanismes *d'énaction*, via la production d'outillages alternatifs. Enfin, mobilisée dans sa dimension positive, l'*écologie décoloniale* doit ainsi permettre d'appréhender les conditions d'un *design* gestionnaire, porteur d'*ontologies pluriverselles et relationnelles*, en particulier dans les *approches pratiques de la stratégie* et les *pratiques alternatives de contrôle de gestion*.

Cette multiple révélation est ainsi centrale à ce travail de thèse et structure notre problématique. Considérant que les pratiques de gestion de la transition écologique impulsées par les ONG françaises, pour faire face au *changement climatique anthropique*, sont révélatrices d'une *double fracture coloniale et environnementale de la modernité*, au cœur de la gestion des organisations occidentales, que nous permettent d'appréhender les *écologies décoloniales*, et leurs multiples concepts, de l'outillage gestionnaire de ces organisations, dans la lignée des perspectives critiques en gestion ?

Décortiquée, notre problématique s'articule donc autour de cinq éléments :

- Un *phénomène révélateur* : le *changement climatique anthropique,* comme révélateur d'une *double fracture coloniale et environnementale de la modernité*, et ses effets sur l'outillage gestionnaire ;
- Un *outillage gestionnaire* spécifique : celui du management stratégique des organisations, et de *leur contrôle de gestion* ;
- Un type particulier d'*organisations* : les *ONG françaises*, tout à la fois appréhendées comme avatar organisationnel de la modernité occidentale et de l'architecture internationale de l'aide, mais également avec leurs propres caractéristiques gestionnaires ;
- Une *perspective singulière en gestion* : celle des *perspectives critiques* qui permet de mobiliser certaines approches particulières de l'outillage gestionnaire analysé : celles des *approches pratiques de la stratégie* et des *pratiques alternatives en contrôle de gestion* ;
- Une *approche ontologique et épistémologique transversale* : celle de l'*écologie décoloniale* et de ses différents concepts (*colonialités*, *territorialité, communalité, transmodernité, design*

ontologique pluriversel et transmoderne), qui, s'articulant à la *perspective particulière en gestion* adoptée, permet d'analyser et comprendre d'une manière singulière et contributive *l'outillage gestionnaire* des *organisations* retenues, celui-ci étant choisi car particulièrement affecté par le *phénomène révélateur*.

Ainsi, nous proposons la formulation suivante de notre problématique : en quoi l'adaptation au changement climatique anthropique, analysée dans une perspective d'écologie décoloniale, révèle-t-elle le besoin d'un nouvel outillage gestionnaire pour les ONG françaises ?

Cette reformulation nous amène à proposer la modélisation de notre problématique suivante.

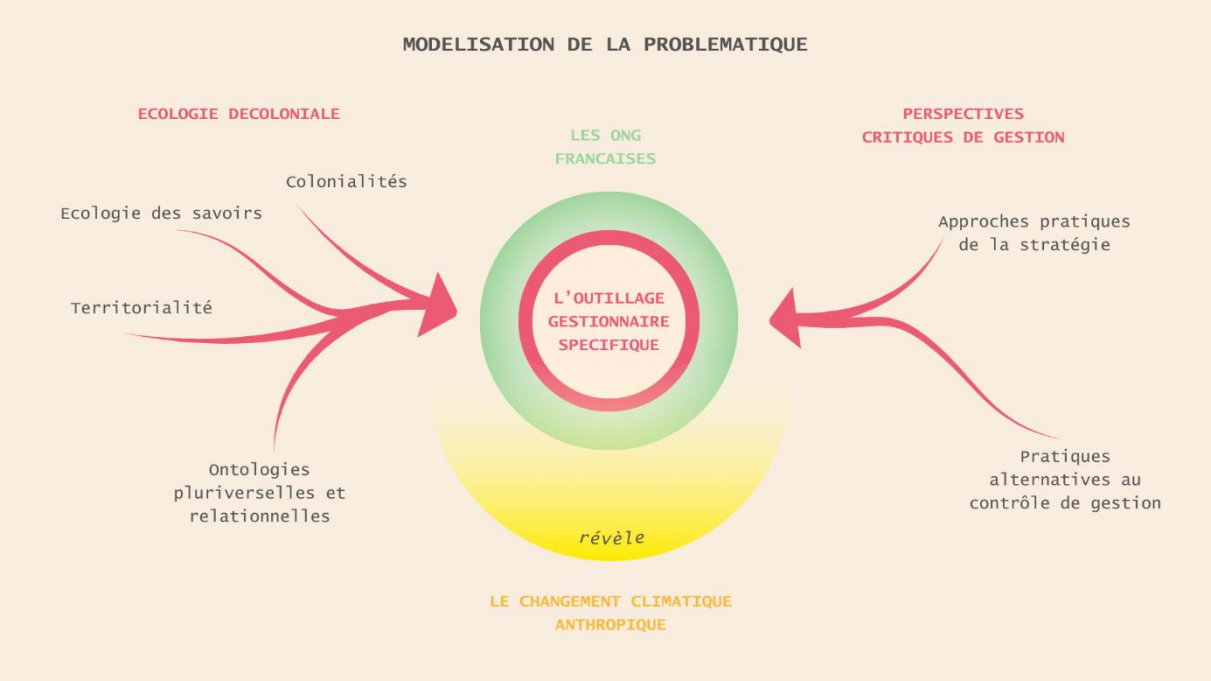


Schéma 1. Modélisation de la problématique

2. Formulation des questions de recherche

Les différents concepts présentés et mobilisés dans notre problématique telle que formulée peuvent ainsi nous amener à préciser plusieurs questions et sous-questions de recherche qui seront au cœur de notre *design* de recherche, présenté *infra*[121]. Nos ambitions pour celles-ci sont au moins triples : d'une part les questions formulées doivent permettre de mieux comprendre les effets du *phénomène révélateur* sur l'*outillage gestionnaire particulier* des ONG, notamment en management stratégique et en contrôle de gestion, afin d'en dégager de potentielles contributions opérationnelles. Les questions ne doivent cependant pas réduire les contributions possibles aux seules ONG, celles-ci étant, comme nous l'avons vu, articulées à un système global de l'aide, que notre travail de thèse peut aider à analyser.

Les questions de recherche doivent d'autre part refléter les apports potentiels de l'*écologie décoloniale*, tout à la fois dans les critiques radicales que celle-ci formule et dans l'agenda positif qu'elle suggère dans l'analyse des pratiques organisationnelles. Si l'on doit *de facto* mobiliser l'appréhension des différentes formes de *colonialité* dans l'analyse, il nous faut aussi, par les questions de recherche posées, construire à un cadre conceptuel qui nous permettent d'appréhender en quoi les pratiques de transition écologique des ONG françaises possèdent, ou non, des formes de *communalité* ou de *territorialité*. Sont-elles, en somme, capables ou pas, de proposer des *designs* de gestion ontologiquement *pluriversels et relationnels* ?

Enfin, les questions de recherche doivent nous permettre de montrer les potentielles contributions des perspectives décoloniales, mobilisées par *notre approche transversale* de *l'écologie décoloniale*, aux *critical management studies*, et à l'identification de formes d'*orgadiversité*. Il nous faut ainsi être attentif aux dialogues possibles entre perspectives critiques mobilisées, sous-disciplines choisies de l'outillage gestionnaire analysé – les *approches pratiques de la stratégie* et *les pratiques de contrôle de gestion alternatives* – et les nombreux concepts que proposent les approches décoloniales. Ce sont à ces conditions que notre travail de thèse pourra répondre à l'ambition initiale : montrer le *potentiel transformateur* des approches décoloniales pour les réflexions critiques sur l'outillage gestionnaire des organisations, d'une manière plus globale.

Ces quelques considérations nous amènent ainsi à formuler trois principales sous-questions de recherche :

[121] Chapitre 4.

- Question 1 : comment le *changement climatique anthropique* révèle-t-il les différentes formes de *colonialité* de l'outillage gestionnaire des ONG françaises de solidarité internationale, et plus globalement des organisations de l'architecture de l'aide internationale ?
- Question 2 : comment le *changement climatique anthropique* amène-t-il les ONG françaises à produire des *designs* gestionnaires aux *ontologies pluriverselles et relationnelles* ?
- Question 3 : quelles conditions et dynamiques territoriales facilitent l'*énaction*, par les ONG françaises, de ces designs gestionnaires aux ontologies *pluriverselles et relationnelles* ?

Sur la base de ces questions, nous proposons ainsi la grille analytique suivante, développant pour chaque question, de manière succincte, plusieurs sous-questions.

	Perspectives critiques en gestion			
	Management stratégique / approches pratiques de la stratégies	Contrôle de gestion / pratiques alternatives		
Question 1	Comment sont fabriquées les stratégies environnementales et climatiques des ONG ? Reproduisent-elles des formes de colonialité, notamment du savoir ou du pouvoir ? Quels effets entraine le *changement climatique anthropique* sur le rôle d'interface des ONG françaises, entre bailleurs de l'aide et personnes attributaires ? Accentue-t-il ou pas leur positionnement hégémonique, tiré de l'histoire moderne et coloniale ? Transforme-il leurs relations avec les autres organisations, notamment celles du *sud global* ?	Les outils mobilisés par les ONG pour le contrôle de gestion de leurs pratiques de la transition sont-ils porteurs de forme de *colonialité*, par exemple d'*épistémicide* ou d'*altéricide* ? Certains outils sont-ils plus porteurs de *colonialité* que d'autres ? Et dans quelle dimension ? Quels effets a, ou pas, la *managérialisation* de leur contrôle de gestion sur la normalisation et la diffusion de ces différentes formes de colonialité ?	Atténuation, adaptation, compensation, intégration des limites planétaires	Pratiques de gestion de la transition écologique
Question 2	Quels types de pratiques stratégiques, la *confrontation au réel* des stratégies fabriquées, produit-elle au sein des organisations, et à quels niveaux ? Quelles places accordent-elles aux interrelations entre humains et non-humains ? Comment ces pratiques stratégiques s'articulent-elles aux ontologies des territoires de déploiement des ONG, en termes de savoirs mobilisés et de modalités gestionnaires ? Qui en sont les acteurs ? Quels effets ont-elles sur les environnements, sur le vivant, les communautés et territoires de déploiement des ONG analysées ?	Quelles pratiques effectives du contrôle de gestion des stratégies de transition des ONG sont-elles mises en place ? Composent-elles, ou pas, avec les effets de normalisation de la *managérialisation* pour produire des pratiques de résistance ou de contournement ? A quels niveaux organisationnels ou par quel type de pratiques de la transition ? Les ONG produisent-elles des outils de contrôle de gestion émancipatrices des formes de *colonialité* et *d'épistémicides* ? A quels niveaux et à quelles conditions ?		
Question 3	Certains territoires de déploiement sont-ils, ou non, plus propices au déploiement des pratiques stratégiques de la transition écologique ? Pourquoi et sous quelles conditions produisent-ils, ou non, des dynamiques de *communalité* et *territorialité* ? Les éventuels dynamiques d'*énaction* intègrent-ils, ou pas, en fonction des territoires, des *ontologies relationnelles* intégrant le non-humain ?	Certains territoires de déploiement des ONG sont-ils plus propices à la construction de pratiques de contrôle de gestion alternatives et émancipatrices, que d'autres ? Pourquoi et sous quelles conditions ? Concilient-elles, ou pas, en fonction du territoire de déploiement, des pratiques conciliant avec le double fracture coloniale et environnementale ?		
	Colonialités Ecologie des savoirs / interculturalité critique / transmodernité Communalité / territorialité Ontologies relationnelles / interrelation humains et non-humains			
	Ecologie décoloniale / créolisation / *design* ontologiques pluriversels et relationnels			

Tableau 1. Grille analytique globale.

C. CONCLUSION TROISIEME CHAPITRE

Le troisième chapitre visait ainsi, dans la foulée des deux premiers, à nous aider à formuler la problématique et les différentes questions et sous-questions de recherche qui sont au cœur de ce travail de thèse. Partant de l'ancrage de celle-ci dans les perspectives critiques de l'outillage gestionnaire, et dans les écologies décoloniales, le chapitre 3 nous a ainsi amener à mieux comprendre comment le *changement climatique anthropique* est révélateur, à plein de niveaux, de l'intérêt d'appréhender la *double fracture coloniale et environnementale de la modernité*, au cœur des outils de gestion des ONG françaises.

Leur histoire se structure, à notre sens, autour de trois principales phases, comme explicité dans la première sous-partie (A). Les ONG occidentales sont tout d'abord le fruit de l'histoire coloniale moderne, et donc potentiellement porteuses de formes de *colonialité* consubstantielles. Puis, dans un contexte global où l'aide au développement est alors devenue un outil d'accompagnement accéléré des pays *en voie de développement* vers les formes politiques et économiques de démocraties libérales et capitalistes, l'importation du *new public management* dans les politiques publiques a profondément transformé la gestion des ONG. Elles sont *managérialisées* pendant une période qui fut, somme toute, assez courte, à savoir l'avènement temporaire d'un monde moderne capitaliste et multilatéral – d'une certaine manière, idéalisé – qui a émergé avec la fin de la guerre froide et la chute de l'URSS. Nous avons enfin formulé l'hypothèse dans la troisième sous-partie que les ONG occidentales étaient entrées dans une troisième phase de leur existence, complexe et durablement paradoxale, marquées par des phénomènes majeurs, et relativement irréversibles, qui ont émergé depuis les années 2000. D'une part, l'accélération *changement climatique anthropique* et de son impact sur l'environnement et la biodiversité, dont la matérialisation, malgré les nombreuses alertes déjà anciennes, se fait de plus en plus criante ; d'autre part, la relative perte de l'hégémonie occidentale, qui se voit mise à l'épreuve à la fois d'un point de vue économique (en témoigne l'émergence des BRICS +), politique (essoufflement du multilatéralisme) et culturel (phénomène de *désoccidentalisation* du monde). Ces deux phénomènes complexifient alors la gestion des ONG, tout en en renforçant les paradoxes.

Les ONG occidentales sont ainsi très certainement porteuses, dans leur gestion d'une *double fracture environnementale et coloniale* consubstantielle à la modernité occidentale. Cette double injonction à transiter doit en fait se concevoir comme articulée : puisque la modernité occidentale et le fait colonial ont structuré des agencements politiques, culturels et économiques porteur de plusieurs formes de colonialité et d'insoutenabilité environnementale, engager une transition *environnementale* et *décoloniale* de la gestion des ONG peut ainsi révéler cette *double fracture* au cœur de leur outillage

gestionnaire. De manière corolaire, cette double injonction peut aussi être productrice de pratiques alternatives organisationnelles visant à réduire cette *double fracture*.

Faisant du *changement climatique anthropique* le *phénomène potentiellement révélateur* de ces *designs spécifiques*, nous développons ainsi dans une deuxième et dernière sous-partie notre problématique (B). Puisque les organisations occidentales se déployant dans d'anciens territoires colonisés peuvent tout à la fois être porteuses, dans leur outillage gestionnaire, des différentes formes de *colonialité*, tout autant que des pratiques de résistance, nous faisons le choix de nous intéresser à la gestion des ONG françaises, en particulier leurs outils de management stratégique et de contrôle de gestion. Marqué par la double injonction des ONG à transiter, l'analyse de cet outillage gestionnaire particulier a, de notre point de vue, tout à gagner, dans sa perspective critique, à dialoguer avec les approches décoloniales, en particulier les *écologies décoloniales*, et ses différents concepts radicaux et positifs. L'articulation de ces deux perspectives sur ce que met en lumière le *phénomène révélateur* de l'outillage particulier de ces organisations spécifiques et nous amène ainsi en fin de sous-partie à préciser notre cadre analytique.

Ce faisant, il ne nous reste plus, pour compléter notre *design de recherche*, qu'à préciser notre posture épistémologique et notre protocole de recherche. Ils font tous deux l'objet de parties dédiées dans le chapitre suivant.

Chapitre 4 – EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Tel que formulé, le cadre conceptuel proposé dans les chapitres précédents appelait à quelques particularités du *design* de recherche (ou protocole de recherche) au cœur de cette thèse. Nous avons ainsi choisi de retenir pour ce projet de recherche une démarche empirique, compréhensive, inductive et décoloniale. Il nous semble en effet que cette approche permet de prendre en compte la spécificité de l'objet de recherche et de la problématique proposée, et ce à au moins deux niveaux. Tout d'abord, une approche inductive facilite l'appréhension et la construction de l'objet ONG en tant que tel, celui-ci étant par nature une « réalité difficile à cerner » (Ryfman, 2014, p. 15). Par ailleurs, puisque les recherches en sciences de gestion spécifiques sur les ONG restent parcellaires et peu articulées autour du concept de transition écologique et des perspectives décoloniales, cette approche empirique peut ainsi nous permettre de produire de la connaissance nouvelle sur l'articulation d'un phénomène et d'un objet encore peu documentés.

Une recherche de ce genre se veut principalement compréhensive, permettant d'aborder un sujet de manière large et ouverte. Elle s'appuie sur des méthodes qualitatives de récoltes de données permettant par leur analyse (notamment la récurrence des mots et concepts mobilisés) de saisir la complexité des phénomènes observés. Elle permet, à partir d'une description fine des éléments observables, de construire un cadre théorique qui découle de ces descriptions. En outre, au regard des perspectives théoriques qui sont les nôtres – celles critiques en sciences de gestion et les approches décoloniales – notre *design* de recherche appelle à plusieurs points de vigilances quant à notre posture épistémologique, qui doit être décoloniale. Enfin, et plus prosaïquement, notre *design* de recherche a aussi été conditionné par les modalités de menée de cette thèse, à savoir celles d'une collaboration, *via* une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE), avec Coordination SUD, la plate-forme des ONG françaises.

Ainsi, nous détaillerons dans une première partie (A) les raisons qui nous ont amené à collaborer, en CIFRE, avec Coordination SUD, et ce que cela a facilité au sein de notre travail de recherche. Nous préciserons dans une deuxième partie (B) notre positionnement épistémologique. S'appuyant sur les points de vigilances décrits ci-dessus, nous montrerons pourquoi nous pouvons qualifier celui-ci de *compréhensif* et *décolonial*. Dans la troisième partie (C), nous présenterons ainsi les monographies retenues, à la suite de la phase exploratoire, comme terrain d'analyse principal de ce travail de thèse, à la fois les ONG choisies, la façon dont les catégorisations, et les territoires de déploiement que nous avons observés. Nous y expliciterons également succinctement nos modalités d'analyse, par codage multinominal, des données récoltées.

A. UNE THESE EN CIFRE AU SEIN DE COORDINATION SUD

Abordé rapidement dans notre propos liminaire, la CIFRE avec Coordination SUD[122] a été l'une des particularités importantes de ce travail de thèse, restitué au sein de cet écrit. Fondée en 1994 sous le statut d'association loi 1901, Coordination SUD rassemble, en 2024, 180 ONG françaises travaillant dans la solidarité internationale. Une centaine sont membres *via* six collectifs : CLONG-Volontariat, Cnajep, Coordination Humanitaire et Développement, CRID, FORIM, Groupe Initiatives. Les ONG membres mènent des actions humanitaires d'urgence, d'aide au développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains auprès des populations défavorisées, ainsi que des actions d'éducation à la citoyenneté et de plaidoyer. Coordination SUD assure une quadruple mission :

- Promotion et défense du secteur ;
- Renforcement de la professionnalisation des organisations à travers le conseil et la formation ;
- Plaidoyer sur la solidarité internationale auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde ;
- Services de veille et d'analyse, et de diffusion d'information.

Pour répondre à ses missions, Coordination SUD s'appuie ainsi sur ses membres, (ONG et collectifs représentatif d'une société civile engagée pour la solidarité internationale), ses partenaires et ses réseaux d'appartenance (comme le Mouvement Associatif en France[123], CONCORD[124] à l'échelle européenne ou Forus[125] à l'échelle internationale). Appuyée par une équipe salariée, Coordination SUD mobilise ainsi plusieurs dispositifs et mécanismes de gestion qui ont été très utiles à la construction de cette thèse, d'où le choix de cette structure en tant que partenaire d'une démarche CIFRE.

D'une part, Coordination SUD déploie depuis 2018 une fonction de veille et de prospective, intitulée *OngLAB'*. Celle-ci a été impulsée suite à la publication par Coordination SUD d'un document de prospective, visant à imaginer les grandes évolutions du monde, et de ses contraintes sur les ONG, à l'horizon 2030 (Coordination SUD, 2016). D'acuité toujours vivace à ce jour, ce document de prospective identifiait notamment deux tendances et ruptures pour le secteur des ONG à l'horizon

[122] Si nous avons embauché comme chargé d'études et d'analyses au sein de Coordination SUD dès octobre 2020, la CIFRE s'est quant à elle, officiellement déroulée du 1er juillet 2021 au 30 juin 2024.
[123] Il s'agit de la coordination nationale française de toutes les coordinations associatives (le CNOSF pour sport, la COFAC culture, Coordination SUD solidarité internationale, l'UNIOPSS pour médico-social, etc.).
[124] CONCORD est la plate-forme européenne des plateformes nationales européennes d'ONG (Coordination SUD en France, Acodev ou le CNCD 11.11.11 en Belgique, Partos aux Pays-Bas, VENRO en Allemagne, et.) et des fédérations européennes d'ONG (Médecins du Monde Europe / International, Oxfam International, etc.).
[125] Forus est la plate-forme internationale des plateformes nationales (Coordination SUD, BOND en Grande-Bretagne, InterAction aux Etats-Unis, ABONG au Brésil, etc.) et des plateformes régionales (CONCORD, REPACOP en Afrique de l'Ouest, ADA en Asie, etc.)

2030, qui semblaient pertinentes à venir documenter par un travail de thèse en gestion. Premièrement, Coordination SUD appréhendait dès 2016 « l'épuisement d'une solidarité unidirectionnelle Nord-Sud » (Coordination SUD, 2016, p. 11), celle-ci étant appréhendée comme le signe d'une certaine multipolarisation ou désoccidentalisation du monde – à tout le moins un processus de remise en cause progressive de ce qui légitimait le champs de l'aide internationale et de ses acteurs, au premiers rangs desquels les ONG. Deuxièmement, Coordination SUD identifiait également dans ce document de référence le changement climatique et ses effets sur les populations les plus vulnérables comme point de rupture fort dans ce qui allait fonder les missions et modes d'agir des ONG de solidarité internationale. Le document mentionnait tout particulièrement que dans « un monde intensément impacté par les changements climatiques est forte […] la réponse collective à cette situation reste à inventer » (*ibid*. p. 11).

Dans la lignée de cette première publication prospective, Coordination SUD a, d'autre part, publié dès 2019 une étude dédiée aux enjeux de *localisation de l'aide* (Coordination SUD, 2019). Visant à délimiter les contours opérationnels et stratégiques de ce concept, cette étude posait un certain nombre de question quant à la gestion des ONG occidentales, dans leurs articulations des organisations du Sud global. Elle appelait ainsi à des réflexions plus poussées du secteur sur sa propre position hégémonique. Cette étude a d'ailleurs abouti à la structuration d'un espace interne à Coordination SUD dédié à ces questions, en 2022, intitulé *Partenariats et localisation*.

Enfin, Coordination SUD anime depuis 2010 une commission climat et développement (CCD) qui réunit les principales organisations membres se mobilisant sur le sujet. Si, comme nous l'avons présenté *supra*[126], cette commission ne s'est longtemps intéressée qu'à l'influence des ONG françaises sur les agendas internationaux traitant du climat et de l'environnement, principalement dans son articulation avec les questions de développement[127], elle a progressivement intégré dans des questions et des enjeux de gestion de modèles organisationnels soutenables, bénéficiant de plusieurs soutiens dédiés financiers de l'Agence française de développement (AFD). L'un d'entre eux, le *Projet d'appui à la mobilisation des ONG françaises pour le climat* (PAMOC), dont l'un des objectifs de la quatrième phase, démarrée en 2002, vise explicitement à ce les ONG « initient ou consolident la mise en en place d'une démarche interne concernant leurs pratiques environnementales et partagent, diffusent et mutualisent des démarches sur le sujet » (Agence française de développement, 2022).

[126] Chapitre 3, partie A.

[127] Il existe en France (et dans diverses déclinaisons européennes et internationales) une coordination associative dédiée aux enjeux climatiques au sens large, intitulée le Réseau Action Climat (RAC), qui partage certains membres communs avec Coordination SUD. Les deux travaillent de concert sur les questions de plaidoyer.

Ainsi, pour toutes ces raisons, Coordination SUD est apparue comme la structure la plus adéquate à la construction d'une thèse s'intéressant, en France, aux évolutions gestionnaires des ONG françaises, face à l'enjeu environnemental. Cette posture particulière a grandement facilité la construction de cette doctorale, au moins à deux niveaux :

- D'une part, puisque positionné dès octobre 2020 en tant que chargé d'études et d'analyses, coordinateur de la fonction prospective *OngLAB*, nos missions nous ont amené à produire de la connaissance générale sur le secteur des ONG, mobilisée pour la présente thèse[128] ;
- D'autre part, elle nous a permis un accès quasi-immédiat et privilégié aux ONG françaises et aux acteurs structurant leur fonctionnement, par la légitimité donnée par le rôle qui était le nôtre et la structure en tant que telle, et par la possibilité d'accès à nombre de données internes à Coordination SUD. Le travail de terrain en a grandement bénéficié[129].

Cette posture d'*observation participante*[130], voire de *participation observante*[131], amène cependant à être prudent quant à son positionnement épistémologique, en particulier dans son rapport aux organisations observées, comme nous le verrons dans la sous-partie suivante

B. UNE POSTURE EPISTEMOLOGIQUE COMPREHENSIVE ET DECOLONIALE

La posture épistémologique qui est la nôtre pour ce travail de thèse doit s'inscrire dans les deux perspectives mobilisées pour l'analyse et décrites ci-dessus[132], à savoir les perspectives critiques en gestion et les écologies décoloniales.

a. Une posture compréhensive et inductive

Les CMS, par leur inspiration principalement constructiviste, appellent ainsi à ancrer ce travail de thèse dans une posture épistémologique compréhensive. S'appuyant notamment sur les contributions de Weber, Giddens, ou encore de Latour, cette posture s'appuie sur ce que Berthelot appelle la *raison interprétative*, c'est-à-dire l'idée que « toute activité sociale, tout énoncé ne prennent sens que par l'insertion du sujet dans un contexte ; activité et énoncé sont eux-mêmes solidaires en ce que les

[128] Voir chapitre 3, notamment parties A et B (Coordination SUD, 2022, 2023b, 2023a).
[129] Coordination SUD dispose en interne d'une base de données regroupant, outre les contacts de la plupart des ONG françaises (et ceux de nombreuses ONG européennes et internationales), les contacts de la plupart des gouvernances, directions, cadres intermédiaires et chargés de mission qui composent le salariat des ONG françaises (près de 8 000 contacts), sans parler des contacts des partenaires et institutionnels (AFD, ministère de l'Europe et des affaires étrangères, etc.). Comme nous le verrons rapidement *infra*, l'inscription de Coordination SUD dans des dynamiques internationales nous a par ailleurs facilité, par des financements mis à disposition par la structure, la menée d'un terrain de recherche spécifique au Sénégal.
[130] Méthode qui consiste généralement « à se trouver présent et mêlé à une situation sociale pour l'enregistrer et l'interpréter en s'efforçant de ne pas la modifier » (Peretz, 2004, p. 5).
[131] Si en posture d'*observation participante*, la personne « se mêle au milieu observé, mais peut en sortir à chaque instant, et ne se trouve donc jamais exactement dans la position sociale, ni dans la disposition psychologique des acteurs étudiés […] ; à l'inverse, dans la *participation observante*, la personne, qui fait partie du milieu, prend à certains moments du recul pour l'observe » (Soulé, 2007, p. 134).
[132] Voir chapitres 1 et 2.

membres d'une situation l'élaborent et la construisent par les commentaires dont ils usent pour en rendre compte et s'accorde » (Berthelot, 2012, p. 259). L'enjeu pour le chercheur est ainsi de comprendre comment les individus qui composent les organisations appréhendent et donnent du sens aux phénomènes qu'ils rencontrent, aux outils qu'ils mobilisent, et de fait, aux pratiques qu'ils déploient. Cette *raison interprétative* permet de capter, au cœur des dynamiques sociales et culturelles, les significations des multiples interactions que celles-ci construisent. Elle appelle à une certaine *épistémologie du lien*, qui, pour Florence Piron, anthropologue canadienne, permet de comprendre que tout savoir est articulé autour de *couches signifiantes*, constituées de «liens entre des humains qui se parlent, s'écoutent, essaient de se comprendre » (Piron, 2018, p. 54).

Cette posture épistémologique compréhensive mobilise généralement une méthodologie de recherche qui se veut *qualitative* et *inductive*. C'est-à-dire qu'elle ne présuppose pas d'hypothèses qu'il conviendrait de confirmer ou d'infirmer, les savoirs étant davantage construits depuis ce que le terrain ou l'objet de recherche révèle de phénomènes, pratiques ou de signifiants inattendus. Cette posture s'appuie en outre sur toutes les méthodes dites qualitatives, notamment les entretiens compréhensifs ou la participation observante. En sciences de gestion, la posture épistémologique compréhensive mobilise souvent la méthodologie par études de cas, qui permet « d'étudier des phénomènes en situation réelle » (Barlatier, 2018, p. 127).

Comme le suggère le sociologie américain Robert K. Yin, il s'agit d'analyser des organisations par la mobilisation de multiples méthodes (récits de vie, documents écrits, de biographies, interviews, observation participante, etc.), dont l'analyse, par des mécanismes de construction et de déconstruction, vise à la compréhension des phénomènes étudiés (Yin, 2009). Si les études de cas peuvent servir à explorer un phénomène naissant, révéler de nouvelles pratiques ou encore illustrer une théorie (Siggelkow, 2007), le choix de celles qui composeront le *design* de recherche peuvent, pour Yin, se justifier de plusieurs façons : cas critique, cas révélateur, cas représentatif etc. S'intéressant aux organisations qui « produisent des chiffres en permanence » (Dumez, 2013, p. 30), ce type de méthodologie, puisque maniant « du quantitatif tout en gardant son objectif de compréhension des acteurs » (*ibid*. p. 30), se veut donc au service d'*une recherche compréhensive*, plus que d'une recherche qualitative.

Dans le cadre de la problématique et des questions de recherche qui sont les nôtres, cette posture épistémologique compréhensive n'est pas sans risques. Comme le montre Hervé Dumez, les recherches compréhensives en sciences de gestion sont confrontées au moins à trois biais possibles :

- Celui *d'acteurs abstraits* : quelle est la bonne unité d'analyse pour le phénomène que je souhaite étudier par mon cas ?

- Celui de *circularité* : comment ne pas se focaliser sur les seuls faits qui viennent alimenter le cadre conceptuel mobilisé ?
- Celui d'*équifinalité*, c'est-à-dire le fait de ne « donner qu'une seule explication de ce qui est observé alors que plusieurs autres sont possibles » (*ibid*. p. 34).

Pour limiter les trois biais mentionnés, de nombreuses contributions en sciences de gestion peuvent nous éclairer. Concernant le risque *d'acteurs abstraits*, nous avons fait le choix, au début de notre travail de thèse, de mener une phase exploratoire, décrite dans le chapitre précédent, qui en éclairant le phénomène nouveau observé au cœur de notre thèse – la gestion de la transition écologique par les ONG françaises – nous a permis de valider des intuitions et de construire un protocole de recherche articulé autour d'études de cas multiples[133]. En outre, sur le risque de *circularité* et celui d'*équifinalité*, nous avons d'une part construit une démarche de recherche inductive, c'est-à-dire un « travail d'interaction dynamique entre des concepts qui se redéfinissent collectivement […] au cours du processus de recherche » (Dumez, 2013, p. 40), en partant de ce que nous dit le phénomène étudié sur le cadre conceptuel. D'autre part, en procédant à une analyse par codage multinominal effectuée de manière relativement indépendante aux théories mobilisées, présentée *infra*[134], nous avons construit une typologie de pratiques[135] que nous avons progressivement confrontées au cadre conceptuel[136].

b. Une posture décoloniale

Aux trois biais mentionnés ci, et en nous appuyant sur les écologies décoloniales, nous identifions deux autres risques liés aux organisations au cœur de notre thèse, et qui pourraient nous amener à être en contradiction avec la finalité de notre posture épistémologique, qui se veut généralement émancipatrice, « orientée par une éthique située et par la contribution au bien commun » (Gouliers Hertig & Jeangros, 2017, p. 20). D'une part, même si le système de construction de la connaissance universitaire et académique est ancré dans une architecture scientifique, normalisée et normalisante, profondément occidentale, les données que nous mobiliserons pour notre thèse, et donc, d'une certaine manière, les savoirs produits, seront tirés directement de pratiques de gestion et d'organisations principalement déployées dans d'anciens territoires colonisés, avec tout ce que cela comporte de violence historique résiduelle et de formes de *colonialités* décrites *supra*[137].

D'autre part, ces *savoirs endogènes*, que nous présupposons utiles pour notre problématique et notre travail de thèse, sont parfois tout autant de pratiques de résistance à l'hégémonie de le pensée

[133] Décrites *infra* en sous partie D.
[134] Voir partie C.
[135] Voir chapitre 5.
[136] Voir chapitres 6 et 7.
[137] Voir chapitre 2, sous-partie B.

occidentale. Nous les approprier pour les traduire dans un langage standardisé de cette pensée comporte, en soit, un risque de manipulation, de détournement, voire de hiérarchisation de certains savoirs jugés plus utiles que d'autres, dont les producteurs pourraient alors être discriminés (Rondeau, 2015).

Ainsi, l'objet de notre travail, à savoir les pratiques de transition écologique des ONG françaises se déployant dans d'anciens territoires colonisés par la France, peut en soit être porteur de multiples formes *colonialités* ou de *réappropriation culturelle*, voire d'*épistémicides*. Cela tient en premier lieu à notre propre position dans le champ qui nous intéresse et l'analyse que nous en tirons : celle d'un chercheur français, donc occidental, qui plus est impliqué depuis plusieurs années dans le secteur des ONG. Nous sommes donc à la fois porteurs, à notre corps défendant, de stéréotypes multiples et de formes de domination, qui peuvent à la fois biaiser nos rapports aux personnes rencontrées et le traitement des données qui nous récolteront. Cette position particulière est d'autant plus renforcée par les objets que nous étudions, à savoir les ONG françaises confrontées à une nouvelle injonction décoloniale, telle que nous l'avons décrite *supra*[138]. Enfin, notre rôle au sein de Coordination SUD, plate-forme de référence du secteur, n'aide pas à amoindrir les possibles formes de domination induite par notre position.

Afin d'adopter une approche décoloniale dans notre posture épistémologique, nous avons donc puisé dans la pensée de certains auteurs décoloniaux, notamment celle de Walter Mignolo, déjà présenté *supra*[139]. Réfutant la posture d'essentialiste culturel qu'on lui attribue régulièrement, Mignolo, s'inspirant de l'idée de *double conscience* formulée au début du 20ème siècle par le sociologue américain William Edward Burghardt Du Bois, propose dans les années 2010 le concept de *pensamiento fronterizo*[140], qu'il décrit comme « le fruit d'une tradition intellectuelle qui, […] parce qu'elle surgit à l'intérieur d'une existence traversée par le désastre colonial, s'est trouvée ''contrainte'' de saisir et d'objectiver la double nature du pouvoir moderne et, […] de mettre à distance les catégories à travers lesquelles le Nord global impose sa perspective » (Colin & Quiroz, 2023, p. 183; W. D. Mignolo, 2012, p. 85).

Pour Mignolo, qui montre par un travail généalogique important que l'on retrouve du début de la colonisation à nos jours, de nombreuses formes de *pensées frontalières*[141], la *pensée liminaire*, comme forme de pensée alternative, « ne signifie pas s'opposer radicalement à l'épistémologie des

[138] Voir chapitre 3.
[139] Chapitre 2, parties B et C.
[140] La *pensamiento fronterizo* est traduite alternativement par *pensée liminaire* ou *pensée frontalière*.
[141] Mignolo cite par exemple l'ouvrage *Nueva crónica y buen gobierno* écrit vers 1615 par Felipe Guamán Poma de Ayala, chroniqueur indigène Inca reconverti au catholicisme, ou encore les écrits de Gloria Anzaldúa, poétesse mexicaine et militante féminisme chicana, notamment *Borderlands / La Frontera : The New Mestiza*, écrit au milieu des années 1980.

colonisateurs et moins encore adopter, sans examen rigoureux, les pratiques des peuples colonisés. […]. (Elle) présuppose un regard critique des deux côtés des théories et des pratiques, suggérant que le sujet colonisé contemporain est constitué simultanément par l'héritage social des colonisateurs et des colonisés » (Mathias, 2018, p. 173; W. D. Mignolo, 2012).

Formulé différemment cette *pensée frontalière* incite, selon Mignolo, les chercheurs du Nord global à ne pas s'ancrer dans une posture épistémologique surplombante ou normative, et à contribuer, par un dialogue horizontal *transfrontalier* avec celles et ceux, individus ou organisations, qui subissent les différents formes de *colonialité* et qui y résistent, à démanteler « l'entreprise mythique de la modernité occidentale » (Colin & Quiroz, 2023, p. 183). Cela sous-entend une certaine capacité à naviguer entre les mondes, à appréhender, à partir de l'objet de recherche qui est le nôtre, *la double fracture* au cœur de certains outils de gestion, tout autant que les formes d'*énaction*, qui, partant de savoirs occidentaux et non-occidentaux, permettent de produire des pratiques nouvelles.

Cette *pensée frontalière* se traduit ainsi à trois niveaux de notre posture épistémologique :

- Tout d'abord, par la mobilisation des écologies décoloniales, dans la reconnaissance qu'il existe structurellement dans ce que nous allons étudier des formes de domination tirées des persistantes de l'histoire coloniale – des *colonialités* – qu'il conviendra d'appréhender ;
- Notre position de chercheur occidental travaillant sur ces sujets est par essence porteuse de potentielles *colonialités*. Notre posture épistémologique doit donc d'une part œuvrer à les identifier, et d'autre part à en limiter les effets sur notre analyse ;
- Enfin, par cette posture, nous reconnaissons qu'il existe une *écologie des savoirs*, qu'il convient de faire dialoguer pour mieux comprendre la façon dont s'*énactent* ou non des *designs* gestionnaires alternatifs, *créolisés* ou *pluriversels*.

Ce faisant, ces perspectives décoloniales dans notre *design* de recherche nous ont ainsi amené à limiter autant que faire se peut le caractère *extractiviste* de certaines postures épistémologiques surplombantes, car en questionnant « ce qui questionne l'énonciation (quand, pourquoi, où, pour quoi) du savoir » (W. Mignolo, 2013, p. 187), elle permet, avec ou partant des groupes *subalternes* d'« imaginer et construire des futurs globaux » (*ibid*. p.187).

C. UNE APPROCHE PAR MONOGRAPHIES

1. Présentation rapide de la phase exploratoire

Afin d'ancrer notre problématique générale et notre protocole de recherche final, nous avons initié lors de notre travail de thèse une phase exploratoire dès mai 2021 visant à affiner à la fois notre cadre théorique, notre analyse du contexte et notre protocole de recherche. L'enjeu de cette phase était

double : d'une part, confronter les intuitions formulées dans le projet de recherche au point de vue de praticiens et praticiennes. En particulier, nous souhaitions nous intéresser à la façon dont les ONG appréhendent les enjeux de transition écologique, et la manière dont ceux-ci influencent ou non la construction de leurs stratégies d'intervention. D'autre part, l'enjeu était également d'identifier des pratiques de gestion *a priori* nouvelles, mises en place par les ONG pour répondre à l'appréciation qu'elles se font de ces défis, en vue de proposer des études de cas dédiées. Dans la démarche inductive qui est la nôtre, la question de la nouveauté était appréciée au sens large : nouveauté dans les stratégies d'intervention, dans les pratiques organisationnelles, dans les alliances et les partenariats, etc. Enfin, il nous semblait pertinent d'intégrer la crise covid comme axe d'analyse dans cette phase exploratoire. Celle-ci a engendré des effets sur les tensions et problématiques qui traversent le milieu des ONG, et notamment sur les enjeux cités en introduction.

La *double injonction* présentée ci-dessus nous a ainsi amené à formuler une problématique exploratoire, nous permettant de préciser *supra*[142] notre problématique générale : comment les ONG occidentales sont-elles aujourd'hui capables d'intégrer les enjeux que posent la transition écologique dans ce qui fonde leurs modalités de gouvernance, à savoir dans la construction de leur projet associatif, et dans sa traduction en organisation et en action ? Ou, formulé différemment, dans quelle mesure sont-elles aujourd'hui en capacité de construire et de négocier des consensus partagés par leurs différentes parties prenantes, autour de leurs stratégies, sur ces enjeux de transition écologique ?

Sur cette base, nous avons ainsi constitué un protocole de recherche exploratoire, constitué d'un échantillon d'organisations à rencontrer. Au regard de notre question de recherche, nous avons opté pour un échantillon à variation large, en ciblant ainsi une pluralité d'ONG françaises de solidarité internationale en termes de tailles [143], de missions [144], de thématiques [145] et de territoires d'intervention[146]. Et afin de répondre à l'objectif fixé pour cette phase exploratoire (confronter les intuitions formulées), nous avons ainsi opté pour la menée d'entretiens semi-directifs avec des

[142] Voir chapitre 3, partie B.

[143] Nous avons utilisé le critère budgétaire pour classer les tailles d'ONG :

- Petites ONG : moins de 3 millions d'euros de budget annuel dédié à la solidarité internationale ;
- Moyennes ONG : budget annuel compris entre 3 et 10 millions d'euros ;
- Grandes ONG : budget annuel compris entre 10 et 50 millions d'euros ;
- Très grandes ONG : moins de 50 millions d'euros de budget annuel

[144] Les missions retenues étaient les suivantes : développement, aide humanitaire, éducation à la citoyenneté, plaidoyer, structuration du milieu associatif.

[145] Les thématiques retenues étaient les suivantes : santé, eau et assainissement, éducation, développement rural, renforcement des capacités, sécurité alimentaire.

[146] Nous avons retenu trois types de géographies d'intervention pour construire l'échantillon : actions menées principalement / seulement en France, actions menées principalement / seulement à l'international, actions menées en France et à l'international.

praticiens et praticiennes qui sont en poste de direction[147]. Cela nous semblait essentiel d'appréhender les représentations qu'ont celles et ceux qui organisent la gestion des ONG, sur ces enjeux de transition écologique. Enfin, chemin faisant, nous avons également choisi de cibler des organisations importantes de la solidarité internationale en France, à savoir des bailleurs[148] et une organisation qui se définit comme hybride[149]. Sur cette base, nous avons mobilisé vingt personnes pour cette première phase exploratoire[150], qui s'est déroulée entre mai 2021 et février 2022. Les résultats de celle-ci ont permis de structurer à la fois notre cadre théorique (outils de gestion appréhendés dans une dimension critique et les *écologies décoloniales*), notre analyse du contexte (la *double injonction décoloniale* et *environnementale* qui pèse sur les ONG), et les critères de sélection des ONG retenues pour nos études de cas, détaillés ci-dessous.

2. Les deux types d'ONG sélectionnées : humanitaire et de développement

Ancrés dans une démarche empirique et inductive, nous avons fait le choix, sur la base de notre problématique, de notre posture épistémologique et de notre phase exploratoire, de construire un protocole de recherche articulé autour de la comparaison de plusieurs études de cas d'ONG françaises de solidarité internationale. L'étude de cas permet d'articuler plusieurs types de méthodes de recherche et de recueillir à la fois des données directes et indirectes. En termes d'échantillonnage, pour des critères d'accessibilité et de crédibilité des données, nous avions besoin de nous appuyer sur des organisations disposant d'une certaine forme de *managérialisation* de leur gestion et de leurs pratiques de transition écologique. Si les ONG françaises sont globalement très *managérialisées,* comme vu *supra*[151], elles ne le sont pas forcément toutes sur les enjeux de transition, comme le montrent les résultats de notre phase exploratoire. Et bien que les « frontières de (leurs) terrains d'action (soient) à la fois mouvantes et constamment repoussées » (Ryfman, 2014, p. 13), nous avons sélectionné des ONG de solidarité internationale dans les deux sous-champs qui sont généralement utilisés pour les classifier : les ONG dites de développement et les ONG dites humanitaires. Ce choix se justifie pour plusieurs raisons.

Même si cette opposition entre *humanitaire* et *développement* est plus en plus caduque dans les faits, elle a tout de même longtemps structuré l'histoire et les cultures organisationnelles de chacun de ces types d'organisation. Elles ont ainsi des modèles économiques relativement différents, mobilisant des

[147] Des postes de direction au sens large : direction générale, présidence ou vice-présidente, direction des activités internationales, etc.
[148] L'Agence française de développement et la Fondation de France.
[149] La Fondation pour la Nature et l'Homme, ONG environnementale, qui finance des actions de solidarité internationale, via un programme intitulé « Génération Climat », co-financé par l'AFD.
[150] La liste des entretiens est en annexe (Annexe A.1).
[151] Chapitre 3.

canaux particuliers de financements[152]. Si les ONG humanitaires ont des budgets annuels dépassant souvent les 100 millions d'euros, elles sont majoritairement financées par les bailleurs publics ; à l'inverse, les ONG de développement, plus petites en tailles budgétaires, ont des ressources plus diversifiées (Coordination SUD, 2022).

Enfin, bien qu'intervenant souvent sur les mêmes territoires, elles ont des missions et des activités différentes, généralement complémentaires. Appréhender comment ces deux types d'organisations aux histoires et missions différentes, mais intervenant sur des mêmes territoires de plus en plus transformés par le réchauffement climatique, gèrent ces contraintes, doit permettre a priori d'illustrer comment les chaînes d'acteurs s'organisent. Un certain nombre d'autres critères, en particulier sur l'accessibilité des données, et la diversité des organisations observées dans notre échantillon ont guidé la constitution de notre échantillon.

En somme, le choix des ONG s'est donc fait sur les critères suivants :

- L'existence, dans leurs organisations, de pratiques de gestion relativement formalisées qui en permettent une analyse : existence de documents, *process*, équipes dédiées internes, etc. En bref, une forme de *managérialisation* de ces questions écologiques en leur sein ;
- L'accès à la pluralité de ces données, permettant d'appréhender, dans l'analyse organisationnelle, les enjeux de manière globale. Pour garantir cet accès, nous avons ainsi choisi des organisations dont les directions[153] pouvaient engager leur structure dans ce processus d'analyse, en facilitant l'accès à la documentation interne, et en mobilisant les équipes[154] ;
- Une diversité d'organisations ciblées, en termes de taille organisationnelle et budgétaire, d'histoire et de secteurs d'activités, permettant, par la construction d'un échantillon à variation maximale, d'appréhender des modèles organisationnels, ou *idéaux-types*, différents ;
- Au regard de l'inscription de cette thèse dans un cadre CIFRE avec la plateforme des ONG françaises, Coordination SUD, le choix des organisations ciblées devait se faire parmi les organisations membres[155]. Non pas pour des enjeux corporatistes, mais simplement puisque les

[152] En France, pour les bailleurs publics, c'est principalement l'AFD pour les ONG de développement, le CDCS pour les ONG humanitaires.
[153] Qu'elles soient générales, ou internationales dans le cas d'organisations se déployant à la fois à l'international et en France.
[154] L'un des leviers a été de proposé pour chacune des organisations mobilisées dans l'analyse, des formes de restitution du travail de recherche adaptées à leurs besoins : production d'un rapport succinct, présentation des travaux en réunion de directions, animation d'un colloque, etc. Outre l'intérêt de ces espaces pour notre propre travail de recherche, comme lieu de production de données, ces restitutions sont aussi des leviers de valorisation des contributions opérationnelles de cette thèse.
[155] En France, la quasi-totalité des moyennes, grandes et très grandes ONG sont membres de Coordination SUD. Celles qui ne le sont pas sont plutôt des petites (moins de trois millions d'euros de budget annuel) ou très petites ONG (moins d'un millions d'euros de budget annuel). Il y a trois exceptions notables : MSF, Greenpeace et Amnesty International ne sont pas membres de Coordination SUD, pour des raisons de positionnement interne (ces organisations ne sont quasiment membres d'aucun collectif, par posture d'indépendance). Nous les avons *de facto* exclu de notre échantillonnage, même si certaines activités de valorisation ont été faites avec MSF, celle-ci ayant publié à l'été 2023 une stratégie organisationnelle dédiée à l'environnement et au climat.

activités collectives de valorisation – outre les activités propres à chaque organisation – de ce travail de thèse s'inscrivant dans le fonctionnement de Coordination SUD et de ses règles, celles-ci précisent que les activités de la plateforme ne sont ouvertes qu'aux membres. Penser des formes de restitution de ce travail pour tous les membres du collectif, qui s'appuieraient sur de l'analyse organisationnelle de non-membres, nous paraissait ajouter une contrainte peu utile.

Ainsi, au regard de ces critères, nous avons ainsi choisi et mobilisé plusieurs organisations pour mener les études de cas. Celles-ci disposent toutes de pratiques de gestion suffisamment structurées autour des enjeux environnementaux pour pouvoir y mener un travail de recherche. Elles sont suffisamment diverses en termes de taille, d'histoire et de thématique d'intervention. Chacune, *via* ses directions, s'est par ailleurs engagée à faciliter le recueil de données, en partageant de la documentation interne, et en mobilisant ses équipes, en France et auprès de leurs partenaires ou délégations pays. Elles sont brièvement décrites en annexe[156], et seront détaillées dans le chapitre 5.

Afin de procéder à la construction des études de cas, nous avons organisé, pour chacune des ONG ciblées, un protocole de recherche articulé autour de trois principales sources de données. D'une part, nous avons fait le choix de mener pour chaque ONG ciblée une série d'entretiens semis-directifs – que nous qualifions de *données primaires*, pour explorer la façon dont les acteurs construisent socialement l'objet auquel ils contribuent (l'ONG), et ainsi dévoiler les *ficelles du métier* (Becker, 2013).

S'agissant d'une démarche inductive et compréhensive, le nombre d'entretiens menés pour chaque ONG est variable, en fonction notamment du degré d'avancement de chaque structure sur ses pratiques et stratégies, de sa capacité à mobiliser en interne, et de contraintes externes (en particulier la capacité à dédier du temps à ce type d'activité de recherche). Nous avons par ailleurs ciblé au sein de chaque structure une diversité de personnes : directions, salariés occidentaux au siège et sur les terrains d'intervention, représentations pays occidentales et non-occidentales, salariés non-occidentaux.

En outre, pour certaines d'entre elles, nous avons également pu consulter les documents de capitalisation qui montrent comment les stratégies et leur déclinaison opérationnelle se sont construites (comptes rendus, enregistrements de réunions, etc.).

Ainsi, nous avons mobilisé dans l'analyse, comme sources complémentaires de *données secondaires*, des documents de plusieurs natures :

- Documentation stratégique, publique ou non : stratégie climat ou environnement, comptes-rendus d'instances de gouvernance etc. ;

[156] Voir annexe B.1.

- Documentation financière : propositions de réponse à des appels à projets ou mécanismes de financements, documents des projets dédiés financés et conventions de financement, rapports d'exécution des projets menés, etc.
- Outils de suivi et de gestion internes : tableaux de bords, tableaux d'indicateurs, outils internalisés ou standardisés de calcul de l'empreinte carbone ou environnementale, référentiels techniques internes, etc. ;
- Comptes-rendus écrits, audios ou vidéos d'espace et d'événements collectifs de construction, discussion ou validation des pratiques de gestion dédiée, entre parties prenantes : comptes-rendus de colloques internes, procès-verbaux d'AG de validation, etc.

Enfin, notre travail de récolte de données s'est appuyé sur plusieurs mécanismes de participation observante. D'une part, le protocole de recherche a été complété par la menée de certaines séances d'observation, principalement des réunions collectives internes dédiées à la construction des stratégies, et des discussions sur leur mise en œuvre (réunion de commissions dédiées, groupes de travail, etc.). D'autre part, nous avons pu compléter notre protocole de recherche par la menée d'un séjour de recherche dans deux pays-ciblés, le Burkina Faso et le Sénégal, permettant à la fois de rencontrer directement les personnes salariées et partenaires des organisations ciblées sur leurs territoires de déploiement, et d'aller appréhender les pratiques organisationnelles ainsi que les projets de transition écologique mis en place par les organisations ciblées pour l'analyse. Financé par une bourse de recherche spécifique de la région Ile-de-France, et par Coordination SUD, ce séjour de recherche s'est étalé sur deux mois : un mois au Burkina Faso, principalement à Ouagadougou, au regard de la situation sécuritaire, et un mois au Sénégal, dans les régions du Siné Saloum et du grand Dakar. Ces territoires et les raisons de leur sélection pour ce travail de thèse sont décrits plus en détails dans la sous-partie suivante.

Au-delà des entretiens précisés ci-après et retranscrits en tant que tel, ce séjour de recherche de deux mois, sur deux territoires différents, a aidé notre travail de collecte de données au moins à trois autres niveaux :

- Par l'immersion dans des contextes culturels, sociaux et politiques particuliers, qu'il s'agisse de la situation sécuritaire spécifique au Burkina Faso, décrite ci-dessous, ou le contexte politique vécu au Sénégal ;
- Par notre présence sur place, la possibilité donnée de percevoir concrètement les pratiques, et d'aller voir la mise en place des projets dédiés aux enjeux écologiques. Ce faisant, outre, la

documentation visuelle (par de nombreuses photos et vidéos réutilisées), nous avons pu échanger, dans des conditions particulières[157], avec les *attributaires* de ces projets ;

- Par les nombreuses discussions informelles avec les salariés et membres des ONG et organisations rencontrées, en amont et en aval des entretiens, mais aussi lors des trajets, parfois long, effectués ensemble, des déjeuners et dîners, etc.

La plupart des échanges informels avec les salariés ou les *attributaires* on fait l'objet, avec leur accord, d'enregistrements audio. Ceux-ci ont en partie retranscrits (parfois les conditions ne permettaient pas un enregistrement optimal), et sont utilisés ponctuellement, comme les photos et les vidéos, dans l'analyse présentée en chapitre 5 et 6. Les différents types de données mobilisées sont résumés en annexe[158].

3. Les autres acteurs intégrés dans l'analyse

Les ONG étant par nature des organisations « multi parties prenantes » (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019), nous avons choisi de compléter les entretiens menés au sein de chaque ONG ciblée par des entretiens avec certains acteurs et individus concernés ou impliqués, de manière plus ou moins importante, dans la construction et la mise en œuvre des stratégies et des pratiques de gestion, à savoir :

- Des acteurs d'appui : ONG ou acteurs sous-traitants de certaines missions, comme le réseau Humanitarian Logisctic (hulo)[159], le Climate Action Accelerator (CAA)[160], Bioforce[161] ou IT4LIFE[162] au Sénégal ; des ONG / organisations d'aide à la réflexion, comme le Groupe URD[163] qui anime

[157] Que ce soit au Burkina Faso ou au Sénégal, très peu d'*attributaires* des projets parlaient français. Ne maîtrisant nous-même pas du tout les langues nationales, nous avons eu recours à un interprète, toujours une personne salariée de l'ONG qui nous accompagnait. Et malgré nos multiples précautions, nous étions régulièrement positionnés, ne serait-ce que par statut de chercheur, notre couleur de peau, notre genre, comme *expert* ou *sachant* – position qui pouvait alors induire des rapports de domination non voulus avec les *attributaires*, souvent des femmes, en situation de plus ou moins grande vulnérabilité. Ces éléments sont intégrés dans notre réflexion quant à notre contribution méthodologique, détaillée en chapitre 7.

[158] Voir annexe B.2.

[159] Anciennement Réseau logistique humanitaire (RLH), hulo est la première coopérative humanitaire, créée en juin 2021 qui rassemble 13 organisations humanitaires et est établie dans 6 pays en 2023, et dont l'activité est de gérer, pour ses ONG membres, des *Joint Procurement Initiative* (JPI), qui rassemblent à-travers hulo les besoins en achats de denrées et produits, afin d'aboutir à des économies d'échelle

[160] Le CAA est une association à but non lucratif, qui vise à mobiliser une masse critique d'organisations communautaires afin d'intensifier les solutions climatiques, de contenir le réchauffement climatique en dessous de 2°C et « d'éviter le risque d'un changement climatique dangereux et incontrôlable ». Elle a accompagné certaines ONG importantes du secteur humanitaires sur leurs stratégies climats dédiées (notamment ALIMA en 2021 et MSF en 2023).

[161] Bioforce est une association qui accompagne les professionnels et les organisations humanitaires dans le renforcement de leurs compétences et de leur capacité opérationnelle. Elle déploie depuis 2021 des formations ou modules spécifiques dédiés à l'intégration des enjeux environnementaux dans l'actio humanitaire.

[162] Basée au Sénégal, IT4LIFE accompagne les ONG, associations et entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans toutes les dimensions de leur transformation digitale, avec des solutions et outils numériques sur-mesure. Elle accompagne notamment certaines ONG au Sénégal sur un gestion soutenable de leurs parcs informatiques (reconditionnement des ordinateurs et traitement des déchets par exemple).

[163] Fondé en 1993, le Groupe URD est un think-tank indépendant spécialisé dans l'analyse des pratiques et le développement de politiques pour l'action humanitaire et la gestion des fragilités.

le Réseau environnement humanitaire (REH)[164], ou le Center for Humanitarian Logistics and Regional Development (CHORD)[165] ;

- Des acteurs institutionnels : le Comité international de la Croix-Rouge (CICR), organisation hybride, et acteur clé du système humanitaire, ou encore le centre de crise et de soutien (CDCS) du ministère de l'Europe et des affaires étrangères français (MEAE), principal bailleur de l'action humanitaire française ; ainsi que les déclinaisons institutionnelles du MEAE dans les pays appréhendés (Ambassades et services de coopération et d'action culturelle français au Sénégal et au Burkina Faso) ;
- Des ONG, organisations des sociétés civiles locales : Sauve ma Patrie[166], le Balai citoyen[167], et la déclinaison d'Inter-réseaux au Burkina Faso (CORADE)[168] ; Nébéday[169] au Sénégal.
- Des individus acteurs d'institutions ou de la société civile, comme des enseignants-chercheurs des Universités Joseph Ki-Zerbo (Ouagadougou) et Norbert-Zongo (Koudougou), des journalistes et consultants burkinabé au Burkina Faso ; d'anciennes personnes salariées et consultantes d'ONG occidentales (comme Save the Children) au Sénégal.

Si certaines structures ont été ciblées pour des entretiens, car explicitement en lien avec les ONG et pratiques observées (par exemple le REH, hulo ou encore IT4LIFE), d'autres entretiens ont plutôt été menés au grès des rencontres, échanges et conseils, particulièrement au Burkina Faso et au Sénégal. Par exemple, les rencontres avec Sauve ma Patrie et Nébéday l'ont été sur conseil des Ambassades françaises au Sénégal et au Burkina Faso, et elles apportent des éléments intéressants quant à notre

[164] Initié en avril 2012, le Réseau Environnement Humanitaire a pour but de faire progresser l'intégration de l'environnement parmi ses organisations membres mais aussi plus largement dans le secteur de l'aide internationale. Il est composé en 2024 de plus de 200 membres, qui sont soit des individus soit des structures, dont une dizaine de membres dits « actifs « . Il collabore régulièrement avec Coordination SUD et sa commission climat et développement.

[165] Adossé à la Kühne Logistics University basée à Hambourg, en Allemagne, CHORD vise, à combiner la recherche et l'éducation académique de haut niveau avec la formation opérationnelle et l'excellence du conseil, pour appuyer le secteur humanitaire au sens large (ONG, organisations internationales). Le Centre s'appuie sur une vaste portée et une présence sur le terrain à travers 4 bureaux régionaux et constitue une offre unique dans le contexte de l'humanitaire et du développement.

[166] L'ONG Sauve ma Patrie est une association burkinabé, constituée de bénévoles, qui intervient sur les enjeux migratoires et environnementaux, principalement à Ouagadougou. En 2022 et en 2023, elle était financée par l'Ambassade de France au Burkina Faso, sur des fonds dédiés aux organisations de la société civile burkinabé.

[167] Le Bali citoyen est un mouvement issu de la société civile du Burkina Faso, fondé en 2013, qui a notamment pris part à l'opposition au président Blaise Compaoré en 2014. Le mouvement est encore actif après le renversement du régime de Compaoré, dans lequel il joue un rôle décisif. Il entreprend ensuite des actions politiques et sociales.

[168] Inter-réseaux est une association qui regroupe plusieurs réseaux thématiques sur le développement rural, basés en Europe ou en Afrique (CORADE au Burkina Faso). Son objectif est de faciliter l'émergence, la mise en place et la diffusion d'actions innovantes et pertinentes pour un développement rural basé sur une agriculture durable et préservant les exploitations familiales

[169] Ayant pour devise « l'environnement au cœur du développement », Nébéday est association nationale sénégalaise, créé au début des années 2000, et dont l'objectif est la gestion participative des ressources naturelles par et pour les populations locales. Elle met en place de différentes filières de valorisation des ressources naturelles (poudre de feuilles de moringa, pain de singe, bissap, miel, poissons, coquillages…) afin de sensibiliser les populations à la nécessité d'une gestion durable des ressources et de développer l'économie locale. L'association a également pour objectif de développer l'écotourisme. Elle dispose d'un budget d'environ 1.5 millions d'euros annuels, principalement financé par la coopération occidentale, et se déploie dans six régions sénégalaises, en employant une soixantaine de salariés.

problématique et questions de recherches, qui sont décrits *infra*[170]. Enfin, certaines structures ont partagé quelques documents qui servent, pour l'analyse, de données secondaires. Les différentes sources de données sont détaillées en annexe[171].

4. Anonymisation et statut des données

Comme mentionné, les ONG analysées, ainsi que les autres organisations rencontrées, ont toute accepté d'être nommément mentionnées dans le présent travail de thèse. En outre, tous les entretiens, à l'exception d'un seul[172], ont fait l'objet d'un enregistrement audio, retranscrit de manière sociologique pour être traité dans l'analyse, décrite dans la sous-partie 6, *via* le logiciel Nvivo. Néanmoins, comme nous le verrons dans les chapitres 5 et 6, la mise en place de pratiques de gestion nouvelles dédiées à la transition écologique par les ONG occidentales, ne va pas sans créer de tensions, de conflits ou de problématiques organisationnelles, qu'elles soient internes (entre les salariés, vis-à-vis de la gouvernance, etc.) ou externes (avec les partenaires, bailleurs, autres parties prenantes, etc.).

Au regard de ces éléments, dans la logique de notre positionnement épistémologique et en accord avec notre éthique de recherche, nous faisons le choix, pour ce travail de thèse, d'anonymiser partiellement, et autant que faire se peut, les données récoltées, en particulier les données primaires liées aux entretiens. Pour ce faire, nous ne mentionnons pas, contrairement à la phase exploratoire[173], les noms et prénoms des personnes rencontrées en entretiens. Cela nous permet de citer par verbatim des contenus des entretiens tout en garantissant l'anonymat et la confidentialité des personnes qui partagent les éléments. Nous faisons le choix de catégoriser chaque personne ayant témoigné selon les rubriques suivants[174] :

- Son ONG (Solidarités International, ALIMA, etc.) ou son organisation d'appartenance (Nébéday, Sauve ma Patrie, etc.), celles-ci ayant accepté d'être mentionnées. Si des pratiques similaires

[170] Voir chapitres 5 et 6.

[171] Voir annexe B.3.

[172] Au regard de la situation sécuritaire particulière, des relations diplomatiques tendues entre les deux pays et de la sensibilité des informations partagées, l'entretien avec l'Ambassade de France au Burkina Faso n'a fait l'objet d'aucun enregistrement audio. Notre présence au Burkina Faso aurait pu faire l'objet, dans le contexte que nous allons décrire dans la sous-partie suivante, d'interactions plus ou moins complexes avec les autorités du pays, d'autant plus si nous avions eu en notre possession quelques preuves (comme un enregistrement audio) attestant formellement de données ou positionnements confidentiels de l'Ambassade de France au Burkina Faso.

[173] Voir annexes.

[174] Bien qu'ayant la donnée, nous faisons le choix de pas intégrer dans le classement l'âge des personnes rencontrées. Toutes se situent globalement dans l'âge moyen de leur statut au sein de leur organisation : dans la trentaine pour les personnes chargées de mission, dans la quarantaine pour les responsables, entre 40 et 50 ans pour les directions, entre 30 et 40 pour les consultances, et les bénévoles rencontrés sont pour la plupart retraités. Ces informations correspondent globalement aux pyramides d'âges par type de responsabilité que l'on retrouve dans beaucoup d'organisations, qu'elles soient lucratives ou pas. Les personnes non-occidentales sont généralement, sur des postes à même niveau de responsabilité, un peu plus âgées. Mais c'est là-aussi très classique dans les pyramides d'âges des organisations se déployant dans des pays non-occidentaux, l'accès au marché du travail étant généralement plus tardif (Jacquemot, 2013). Les informations sur les âges des personnes rencontrées en entretien ne sont donc pas particulièrement utiles pour notre analyse.

émergent entre types d'organisations (par exemple « les organisations humanitaires » ou les « organisations de développement ») nous les citerons de cette manière englobée. Des précautions seront prises quant aux éléments partagés par l'Ambassade de France au Burkina Faso ;

- Son genre supposé[175] : homme ou femme ;
- Son statut dans l'organisation, que nous classons de cinq façons : direction (qu'elle soit générale, des opérations, etc., au siège ou sur le terrain, comme les directions pays), responsable / cadre intermédiaire (de programme, de projet, etc.), chargé ou chargée de mission, consultance, bénévole / membre de la gouvernance. Les personnes rencontrées à titre individuel (les enseignants chercheurs par exemple) ne sont pas catégorisées selon ces catégories, sauf exception (anciens salariés d'ONG par exemple) ;
- Sa situation géographique : travaille-t-elle au siège de l'ONG ou sur le terrain, lui-même divisé entre le Sénégal, le Burkina Faso et pour quelques exceptions, « autres pays » ;
- L'origine de la personne, qu'elle soit occidentale ou non : ici, c'est la nationalité des personnes rencontrées que nous précisons. L'enjeu n'est pas de réifier ou d'essentialiser les personnes, mais plutôt d'aider à comprendre d'où celles-ci s'expriment, de manière *située*.

Ce faisant, par précaution, nous citerons les personnes et les éléments partagés en utilisant les catégories ci-dessus[176]. Pour chaque ONG et type d'autres acteurs rencontrés, nous proposons un tableau récapitulatif des entretiens en fonction de chaque critère retenu en annexe[177].

Enfin, concernant les données secondaires partagées et utilisées pour l'analyse, elles sont de deux types, et justifient donc de processus d'anonymisation différents :

- Certains documents sont publics, et diffusés largement par les ONG elles-mêmes (comme nombre de documents stratégiques « climat » ou « environnement »). La citation de ces documents dans l'analyse ne sera donc pas anonymisée, mais surtout mis en regard et comparaison d'autres données partagées ;
- Certains documents sont des documents internes non diffusés et/ou confidentiels (outils d'empreinte carbone, réponse à des appels à projets, etc.). Ces documents seront donc anonymisés s'ils sont cités, en ne se référant qu'au statut du document, sans citer de quelle organisation celui-ci provient.

[175] Certaines personnes rencontrées, en particulier non-occidentales, n'ont pas particulièrement souhaité commenter notre question dédiée, peut-être au regard de la *colonialité* de celle-ci et de notre statut. Ce faisant, et ce d'autant plus que la question du genre n'est pas centrale dans notre problématique, et *de facto*, notre analyse, nous avons fait le choix de n'utiliser que la catégorie du *genre supposé*, soit celui que nous supposons nous-même à la personne.
[176] Par exemple : « un directeur français au siège de l'ONG Solidarités International à Paris ».
[177] Voir annexe B.4.

Chaque ressource sera donc citée en fonction de son caractère public ou non-public.

5. Le Burkina Faso et le Sénégal, deux territoires au cœur de l'analyse

La première partie du protocole de recherche s'est concentrée sur la menée et l'analyse des entretiens aux sièges (ou à distance) des organisations sélectionnées, ainsi que des données secondaires telles que les rapports d'activités ou les stratégies dédiées des ONG aux enjeux environnementaux. Sur ces données secondaires, plus précisément, il est apparu assez vite[178] que nombre de traductions de ces stratégies dans des pratiques organisationnelles ou outils de gestion [179], l'était de manière *expérimentale* (ou en « phase de test »), par exemple entre un premier déploiement sur les pratiques des sièges des ONG, puis d'une ou deux délégations / bureaux pays spécifiques[180]. Le constat était le même quant à la mise en place de projets spécifiquement orientés sur ces enjeux écologiques : certains territoires étaient prioritairement ciblés comme espace de déploiement des premiers projets.

En croisant les territoires de déploiement de ces premiers outils de gestion dédiés, deux pays d'intervention des ONG sélectionnées ont alors rapidement émergé dans l'analyse : le Burkina Faso (les 5 ONG y déployaient des pratiques dédiées) et le Sénégal (3 ONG sur 5, dont une y avait délocalisé son siège). Par exemple, MDM et Solidarités International expérimentaient au Burkina Faso leurs premiers outils d'empreinte carbone, quand le SCCF et le GRET déployaient au Sénégal des projets *pilotes* dédiés à la transition écologique. Le déploiement particulier des ONG sélectionnées dans ces deux pays n'est pas seulement dû au hasard. Comme nous le verrons ci-dessous, par leur statut d'anciens territoires colonisés, le Burkina Faso et le Sénégal, ont été, depuis leur décolonisation, pour ces organisations, des territoires importants d'implantation. Par ailleurs, ces deux pays sont particulièrement affectés par le *changement climatique anthropique* et ses conséquences. Bien que faisant partie des pays souvent réunis sous le qualificatif de *ouest-africains*, le Sénégal et le Burkina Faso connaissent, à tout le moins depuis une dizaine d'années, des trajectoires sociales, politiques et économiques très différentes.

Pour toutes ces raisons et à des fins de comparaison, et puisqu'ayant pu mobiliser des financements dédiés pour des voyages de terrain pour ces deux pays, nous avons donc intégré plus particulièrement dans l'analyse, des données tirées des pratiques et outils de gestion, ainsi que des projets, déployés par les ONG sélectionnées, dans ces deux pays. Nous en présentons ci-dessous brièvement quelques données sociales, politiques et culturelles, notamment les caractéristiques du secteur des ONG

[178] Comme expliqué dans le chapitre 3 et comme nous le verrons plus en détail dans le chapitre suivant.
[179] Comme la mise en place et le déploiement de tableaux de bord permettant de calculer l'*empreinte carbone* et des règles dédiées.
[180] La plupart des stratégies des organisations étudiées ont été construites et publiées entre 2021 et 2023. Notre analyse a donc porté sur l'émergence gestionnaire de ces enjeux environnementaux au sein des organisations observées.

déployées en leur sein, ainsi que quelques données climatiques et environnementales, afin d'éclairer les analyses qui suivront.

a. Burkina Faso

La *patrie des hommes intègres*[181], situé entre le Mali, le Niger, le Bénin ou encore la Côte-d'Ivoire, est officiellement indépendant politiquement de l'ancien empire colonial français depuis 1960, à l'époque de la Communauté française. Si le pays a connu plusieurs régimes politiques, son histoire est notamment marquée, dans les années 1980, par plusieurs coups d'Etat, notamment celui de Thomas Sankara, militaire marxiste et panafricaniste, qui a marqué durablement l'imaginaire burkinabé[182] et a mis en place ensemble un certain nombre de politiques publiques singulières pour l'époque, profondément sociales, anti-impérialistes et anticoloniales[183]. Thomas Sankara sera renversé en 1987 par un proche, Blaise Compaoré, puis assassiné.

Depuis 2014, le Burkina Faso a ensuite connu plusieurs changements de régimes :

- Une transition politique à la suite du départ de Blaise Compaoré, sous la pression populaire et citoyenne, avec une nouvelle présidence (Roch Marc Christian Kaboré élu en 2015) ;
- Celle-ci sera suivie de deux coups d'Etat militaires successifs en janvier 2022 (mené par le lieutenant-colonel Paul-Henri Sandaogo Damiba) puis en septembre 2022, qui amène au pouvoir le capitaine Ibrahim Traoré, le tout dans un contexte sécuritaire, économique et social particulier.

Le Burkina Faso est en effet, au regard des standards et normes internationales qui régissent le secteur du développement, régulièrement classé parmi les pays les plus appauvris de la planète. Selon le Programmes des nations-unies pour le développement (PNUD), son indice de développement humain (IDH) était de 0.438 en 2022[184], classant le Burkina Faso 185ème pays sur 193, dans le groupe des pays au *développement humain bas* (UNDP, 2024). La France le classe d'ailleurs dans les 19 pays prioritaires de son aide (Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, 2023d). Le montant de l'aide publique au développement (APD) française a régulièrement cru pour se stabiliser au cours des dernières années[185], pour atteindre près de 100 millions d'euros en 2022 (AFD, 2023), sur les près de 1,26 milliard d'euros d'APD totale dédiée au Burkina en 2022[186], et sur les 683 millions d'APD françaises consacrées

[181] Il s'agit de la signification des mots *Burkina*, qui signifie *intégrité* en moré et *Faso*, qui signifie *patrie* ou *territoire* en dioula. Le moré et le dioula font partie, au côté du peul et du français (jusqu'en 2023), des langues nationales burkinabé. Il existe près de 60 langues au Burkina Faso.
[182] C'est lui qui renomme le pays, alors dénommé Haute-Volta, en Burkina Faso.
[183] Pour plus d'informations sur le parcours, l'histoire et l'héritage de Thomas Sankara, voir notamment Boukari-Yabara, 2017.
[184] Son IDH était aux alentours des 0.300 dans les années 2000.
[185] En 2019, le montant de l'APD française au Burkina était de 100 millions d'euros (AFD, 2020).
[186] Chiffres de l'OCDE : https://data-explorer.oecd.org/.

au Sahel en 2022[187]. A titre de comparaison, le budget annuel de l'Etat burkinabé, s'élevait, en 2022, à environ 4 milliards d'euro[188]. Le Burkina Faso est aussi l'un des principaux pays d'intervention des ONG françaises – le deuxième en 2020, après le Sénégal (Coordination SUD, 2022).

Cependant, depuis 2016, le pays est soumis à de nombreuses problématiques sécuritaires. Faisant suite aux différents conflits que connaît le Sahel depuis les années 2010[189], le Burkina Faso fait face à une croissance continue d'attaques de groupes armés, considérés comme *djihadistes* ou *terroristes*, notamment par les pays du groupe du G5 Sahel[190]. Ceux-ci ont progressivement pris le contrôle d'une part importante du territoire – près de 40 à 50 %, chiffres qui restent cependant difficiles à mesurer précisément – plongeant une grande partie du pays dans une situation de vulnérabilités multiples, et engendrant des mouvements massifs de populations. En 2024, le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA) estimait ainsi que sur les 23 millions de personnes habitant au Burkina Faso, plus de 6,3 millions faisaient face à des besoins humanitaires[191] (dont 25% de femmes et 55% d'enfants) (OCHA, 2024b). Parmi les 23 millions de Burkinabé, près de 5 millions sont en situation de malnutrition ou d'insécurité alimentaire – soit le double de la situation en 2013 (OCHA, 2013).

Cette situation sécuritaire a des effets majeurs sur le contexte politique, social, et économique du pays. Toujours selon OCHA, plus de 2 millions de personnes étaient des déplacées internes, fin 2023. En outre, « l'Indice de pauvreté multidimensionnelle (IPM) en 2023 estime que 86,3 % de la population est en situation de pauvreté multidimensionnelle dont 66,5 % avec une intensité de privation […]. 7,3 millions de personnes vivent toujours en dessous du seuil de pauvreté » (*ibid*. p. 8). Le régime politique actuel a d'ailleurs fait de la lutte contre ces attaques armées l'axe principal de ses politiques publiques : instauration de nouvelles taxes pour financer l'effort de lutte, création d'un corps paramilitaire spécifique (les *volontaires pour la patrie*), construction d'une alliance économique et militaire avec le Niger et le Mali voisin[192], ainsi qu'avec la Russie (après la dénonciation des accords de coopération militaire avec la France courant 2023), etc.

D'un point de vue environnemental, le pays est particulièrement vulnérable au *changement climatique anthropique*. Comme le montre OCHA, le Burkina Faso « est identifié comme l'un des 20 premiers pays au monde où les effets du changement climatique sont inévitables, susceptibles de provoquer de

[187] Fin 2022, la France a suspendu, à la suite du nouveau coup d'Etat, son aide, pour une durée indéterminée.
[188] Selon les chiffres du ministère de l'Economie burkinabé.
[189] Comme au Mali, en Lybie, au Cameroun, ou encore au Tchad.
[190] Le G5 Sahel, créé en 2014, est un cadre institutionnel de coordination et de suivi de la coopération régionale en matière de politiques de développement et de sécurité (Mali, Niger, Burkina Faso, Mauritanie et Tchad). Le Mali en 2022, puis le Burkina Faso et le Niger ont quitté le groupe amenant à sa dissolution en 2024.
[191] Ils étaient 4.7 millions en 2023, soit une augmentation de 35 % (OCHA, 2024c)
[192] L'Alliance des pays du Sahel est un pacte de défense mutuelle conclu entre le Mali, le Niger et le Burkina Faso en septembre 2023.

graves détériorations de la situation humanitaire et d'aggraver le conflit entre les agriculteurs et les éleveurs. Le changement climatique intensifie l'irrégularité de la pluviométrie (durée et période de l'année) ainsi que la couverture géographique, ce qui affecte les récoltes en raison de la difficulté de planifier en conséquence. De même, les pluies excédentaires provoquent des inondations ayant un impact sur les moyens de subsistance des populations touchées, sur les services sociaux de base (tels que les points d'eau) » (*ibid*. p. 10). L'agriculture représente, en effet, à elle seule plus d'un tiers du produit intérieur brut (PIB) du pays, et mobilise près de 82 % des personnes actives (Ministère de l'environnement, de l'économie verte et du changement climatique, 2021).

Dans ce contexte, les ONG occidentales sont, depuis les années 1980 et la présidence de Blaise Compaoré, très présentes. En 2022, sur les 385 ONG, les associations de développement et fondations officiellement enregistrées auprès des autorités burkinabé, près de 80 % étaient occidentales, et 20% françaises (Ministère de l'Economie, des finances et de la prospective, 2023). Ces organisations gèrent nombre de services publics, pour un montant de près de 350 millions d'euros d'aide au développement en 2022, dont 41 % sont dédiés aux questions d'emploi, 20% aux enjeux de santé, ou encore 12 % à l'agriculture. Sur l'aide humanitaire, le pays percevait en 2023 quasiment 290 millions d'euros dédiés (OCHA, 2024c)[193]. Les territoires les plus investis par les ONG sont logiquement ceux les plus confrontés aux vulnérabilités, soit ceux proches des zones contrôlées par les groupes armés[194]. Comme nous le verrons *infra*, nombre de zones sont en réalité très peu accessibles, voire inaccessibles, aux ONG, du fait des conflits entre les groupes armés et les autorités actuellement au pouvoir.

Dans ce contexte, le paysage des ONG occidentales présentes au Burkina Faso s'est transformé depuis une dizaine d'années. Si jusqu'au début des années 2010, il s'agissait principalement d'ONG dites de développement qui se déployaient au Burkina Faso, en articulation avec des associations locales partenaires, plus ou moins *managérialisées* (Enée, 2010), la transformation du contexte en « crise multidimensionnelle » (OCHA, 2024b, p. 8), a impulsé le déploiement, sur tout le territoire, des ONG humanitaires. A titre d'exemple, en 2023, outre les agences des Nations-Unies, le organisations mobilisant le plus de fonds et mettant en œuvre le plus de projets étaient les ONG humanitaires bien connues du secteur (OCHA, 2023)[195]. Néanmoins, il est important de noter que, bien qu'il ne soit pas le plus important en termes de volume financier mobilisé, le secteur associatif burkinabé reste relativement actif. En 2022, les associations burkinabé représentaient ainsi près de 13 % des associations officiellement enregistrées, juste après les ONG françaises et américaines (Ministère de

[193] Représentant seulement 36.5% des 790 millions d'euros estimés par OCHA au regard des besoins humanitaires en 2023 (OCHA, 2024c)

[194] Notamment les régions du centre-nord, du nord, de l'est ou encore celle des boucles du Mouhoun (Ministère de l'Economie, des finances et de la prospective, 2023; OCHA, 2024c). Voir la carte dédiée en Annexe 3.

[195] Save The Children, Oxfam, mais aussi Alima, Solidarités International, Action contre la faim, etc.

l'Economie, des finances et de la prospective, 2023). Il existe d'ailleurs une plate-forme d'ONG burkinabé qui réunissait en 2024, 277 organisations membres : le SPONG[196].

Au regard de la situation sécuritaire du pays[197], les quelques projets que nous avons eu l'occasion de visiter se situaient à Ouagadougou et dans sa proche périphérie. Très urbanisée, la capitale est l'épicentre du pays, et accueille près de 15 % de sa population totale[198].

b. Sénégal

Tirant son nom du fleuve éponyme[199], le Sénégal, limitrophe de pays communs au Burkina, comme la Mauritanie et le Mali, a lui aussi connu son indépendance en 1960, lors des périodes de décolonisation, se détachant à la fois de la France, puis de la fédération du Mali pour instaurer la République sénégalaise à partir de 1963, sous l'égide de Léopold Sédar Senghor – un proche de Sartre, de Césaire[200]. Contrairement à d'autres pays voisins, le Sénégal a connu depuis une relative stabilité politique, le régime et la constitution instaurée en 1963 n'ayant jamais fait l'objet de révisions profondes ou de coups d'Etat depuis. Malgré une période d'incertitude entre 2023 et 2024[201], le Sénégal fait souvent figure de « modèle démocratique », dans la sous-région, non sans critiques (Thiam, 2007).

Le Sénégal n'est est pas moins exempte, au regard des standards et normes internationales qui régissent le secteur du développement, de problématiques économiques et sociales. Comme le montre le PNUD, le Sénégal possède un IDH de 0.517 (UNDP, 2024), ce qui le classe 169ème sur les 193 pays membres de l'ONU, et le place dans la même catégorie que le Burkina Faso (celui des pays au *développement humain bas*). Toujours selon le PNUD, 36 % de la population vit sous le seuil de pauvreté, et 80 % de la population active travaille dans le secteur agricole[202]. Le pays fait lui aussi partie des pays prioritaires de l'aide française (Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, 2023d), et se classe au premier rang des pays d'intervention des ONG françaises, au moins depuis le début des années 2000 (Coordination SUD, 2018, 2022). Ce faisant, le Sénégal est un pays récipiendaire d'un

[196] Le SPONG et membre de Forus, la plate-forme internationale de plates-formes d'ONG.
[197] La France classe tout le territoire du Burkina Faso, depuis le dernier coup d'Etat, en zone rouge, soit « formellement déconseillé » pour tout voyageur.
[198] Près de 2.8 millions en 2022, sur les 20 millions de burkinabé que compte le pays. La démographie est en forte croissance, car elle accueille notamment de nombreux déplacés internes, à la suite des conflits.
[199] Nom dont l'origine n'est pas pleinement arrêtée : déformation de l'expression wolof *suñu gaal* (« notre pirogue ») pour certains, ou lié au nom d'une tribu berbère du Sahara qui voyait dans le fleuve une frontière, les *Zenaga*, pour d'autres.
[200] Pour plus d'informations sur ce Président-poète, voir notamment De Saivre, 1996.
[201] En début d'année 2023, le Président sortant Macky Sall, arrivé au bout des deux mandats qu'il lui était possible de faire, laissait planer quelques doutes sur sa volonté de modifier la constitution sénégalaise, afin de pouvoir se représenter, tout en lançant une série de procédures judiciaires à l'encontre de ses opposants politiques. Le Sénégal a alors connu, de mai 2023 (lors de notre séjour de recherche) au début de l'année 2024 une crise politique importante entrainant mouvements citoyens et nombreux troubles à l'ordre public (manifestations, violences, etc.). Contre toute attente, ce sont finalement les opposants au Président sortant qui ont finalement été élus en avril 2024, ce dernier reconnaissant immédiatement sa défaite.
[202] Ce taux, que celui du Burkina Faso, est à manier avec prudence, les économies de ces deux pays étant fortement caractérisées par des formes d'*économie informelle*, avec toutes les limites intrinsèques à ce concept (Lautier, 2004).

montant important d'aide publique au développement. En 2022, il a reçu 270 millions d'euro de l'APD française, pour une centaine de projets menés sur les enjeux d'infrastructures, d'eau et d'assainissement, ou encore de sécurité alimentaire (AFD, 2023). En 2022, l'APD globale versée au Sénégal s'élevait à 1.3 milliard d'euro selon l'OCDE (le budget annuel de l'Etat sénégalais était d'environ 7.8 milliards d'euros en 2022[203]).

Le Sénégal n'est cependant pas considéré comme une potentielle zone d'intervention humanitaire. Selon OCHA, à la suite de la crise sécuritaire et humanitaire que vit le Sahel, le Sénégal est principalement concerné par des enjeux de migrations, de nombreuses populations fuyant les conflits qui touchent les pays voisins. Cette pression a des effets directs sur les enjeux de sécurité alimentaire du pays, certaines régions étant considérées comme *sous pression*, voire *critique* (OCHA, 2024a). Ainsi, peu d'acteurs humanitaires, en tant que tels, sont déployés sur le territoire sénégalais, les déclinaisons sénégalaises étant pour la plupart des bureaux, ou *hubs* régionaux, voire des sièges d'implantation[204]. Il existe néanmoins de nombreuses organisations internationales et d'ONG de développement. Si le dénombrement n'est pas officiellement communiqué, il existe plusieurs plates-formes d'ONG, comme le Conseil des organisations non gouvernementales d'appui au développement (le GONGAD), ou encore – fait relativement notable car structure assez unique en son genre – la plate-forme des ONG européennes au Sénégal, composée de 76 membres et qui accompagne les ONG européennes dans leurs démarches administratives[205].

Enfin, comme le Burkina Faso, le Sénégal est un pays de plus en plus vulnérable au *changement climatique anthropique*. A l'instar d'autres pays de la sous-région, le Sénégal anticipe à horizon 2035, une augmentation de sa température moyenne annuelle située entre +1,17 et 1,41°C. Celle-ci aura au moins trois conséquences importantes. Tout d'abord, cela influencera fortement la pluviométrie du pays, avec des épisodes pluvieux plus intenses, concentrés sur une période plus courte. Ainsi « la zone nord du Sénégal verra une baisse de 16 mm en moyenne par rapport à la période de référence (1976-2005). Partout ailleurs, la baisse serait plus prononcée et serait en moyenne de 89 mm » (République du Sénégal, 2020, p. 10). Ensuite, le Sénégal connaîtra une augmentation importante du niveau de l'océan qui le borde. Par conséquence, le Sénégal s'attend sur l'ensemble des côtes sénégalaises, « à une élévation du niveau marin de 1 m d'ici 2100, (prévoyant) que 55 à 86 km^2 de plages disparaîtraient. […] Environ 6000 km^2 de zones basses, essentiellement les zones estuariennes, seraient inondées. Ceci

[203] Selon les chiffres du ministère de l'Economie sénégalais.

[204] MSF y a par exemple délocalisé depuis les années 2020 un de ses centres opérationnels, Save the Children y a implanté son bureau régional ouest-africain, etc. Alima, une des ONG étudiées par ce travail de thèse, est un peu particulière, car son siège social se situe, depuis sa création en 2009, à Dakar au Sénégal. Elle ne développe cependant que très peu d'activités dans le pays, comme nous le verrons dans le chapitre suivant.

[205] Au Sénégal, des conventions spécifiques (agrément, programme d'investissements et accord de siège) peuvent être signées entre le Gouvernement et les ONG, ouvrant le droit à des avantages fiscaux, douaniers et à certains privilèges consulaires ou diplomatiques.

équivaudrait à une disparition de la totalité des mangroves actuelles » (*ibid*. p. 10). Enfin, ces deux phénomènes auront pour effet conjoint la salinisation et l'érosion des sols. L'Agence de l'ONU dédiée à l'alimentation et à l'agriculture, la FAO, estimait en 2021 que plus d'un tiers des terres sénégalaises étaient modérément ou gravement dégradées du fait de l'érosion ou de la salinisation[206] – ce qui aura des effets importants sur la production agricole et la sécurité alimentaire du pays.

Ce faisant, le *changement climatique anthropique* entraînera des conséquences sur l'économie du pays, mais aussi sur la santé de ses habitants. Certaines contributions récentes montrent ainsi, qu'au regard du taux de pluviométrie au Sénégal, de ses effets sur la production céréalière, et des émissions de gaz à effet de serre du pays, « le changement climatique impacte négativement sur la santé de façon indirecte à travers les facteurs économiques (le produit intérieur brut et l'aide publique au développement) et sociaux (l'inscription à l'école secondaire, le taux de mortalité des moins de 5 ans, le taux de dépendance démographique, la croissance de la population et les dépenses de consommation finale des ménages) » (Fall & Dramani, 2023, p. 447).

Notre travail de thèse nous a amenés au Sénégal à aller étudier le déploiement sur le terrain de projets dans deux régions spécifiques du Sénégal : le Siné Saloum et la région de Dakar[207]. Comme nous le verrons, ce choix a été guidé par les ONG elles-mêmes, qui avaient choisi ces régions pour expérimenter des projets pilotes. La première d'entre elle, le Siné Saloum, est une région qui recouvre administrativement les régions du Kaolack et du Fatick. Elle est caractérisée par une économie principalement faite d'activités liées à l'agriculture, l'élevage et la pêche, et plus récemment, de manière plus marginale, au tourisme. A l'inverse, la région de Dakar, qui englobe la capitale et cinq autres départements est une région très urbanisée, qui regroupe à elle seule 22 % de la population sénégalaise totale[208].

6. Une analyse par codage multinominal

Notre protocole de recherche nous a ainsi permis de récolter un nombre important de données plurielles. Qu'il s'agisse des *données primaires*, notamment *via* les 74 entretiens menés, ainsi que les différentes séquences de *participations observantes* (réunions, échanges informels, etc.), ou des *données secondaires* – rapports internes, stratégiques publiques des organisations, etc. – celles-ci nous ont permis de construire des études de cas riches et complètes, structurées autour de deux territoires particuliers, fondements de notre analyse. Nous avons ensuite puisé, en sciences de gestion, dans des

[206] Voir la carte mondiale sur la salinisation des sols de la FAO : https://www.fao.org/soils-portal/data-hub/soil-maps-and-databases/global-map-of-salt-affected-soils/en/.
[207] Voir la carte des région administratives du Sénégal en annexe
[208] Soit plus de 4 millions de personnes, sur 18 millions de sénégalais et sénégalaises recensés en 2023.

contributions récentes nous permettant d'ancrer cette analyse dans la démarche *compréhensive* et *inductive* qui est la nôtre, notamment les modalités de *codage*[209].

Comme le montrent Ayache et Dumez, dans les démarches compréhensives (ou qualitatives) : « le codage n'est qu'un outil […] pour permettre un travail rigoureux de constitution de ressemblances (c'est-à-dire de sériation) et un travail sur les différences, double travail qui constitue le cœur de la démarche » (Ayache & Dumez, 2011, p. 37). L'enjeu du codage est d'identifier des *unités de sens* – morceau de phrase tirées d'entretien, expression, etc. – qui, comparées à d'autres, permettent d'établir des systèmes ressemblances ou de différences, facilitant l'analyse des données. Pour Ayache et Dumez, il est cependant essentiel de ne pas limiter le codage de chaque *unité de sens* à une seule catégorie, « tout objet, tout être, (appartenant dans la réalité) évidemment à de multiples catégories » (*ibid*. p. 38). Pour ce faire, à l'opposé d'un codage uninominal, les auteurs suggèrent d'analyser le matériau récolté selon plusieurs autres types de codage, notamment le codage multinominal.

Dans la pratique, ce type de codage sous-entendant que chaque *unité de sens* « peut renvoyer – et renvoie généralement en pratique – à plusieurs catégories ou noms » (*ibid*. p. 38). Cela nécessite donc de construire une grille de codes facilitant « le travail sur les ressemblances/différences (de façon) multiple, donc en permettant de rapprocher une unité de sens de plusieurs séries d'autres unités de sens, selon des natures différentes de ressemblances » (*ibid*. p. 38). En outre, le codage doit être hiérarchisé, ce qui permet, sur une catégorie qui nous semble intéressante pour l'analyse, de comprendre ce qui différencie ou rapproche, de manière spécifique, deux *unités de sens* – par exemple deux pratiques similaires au sein de deux organisations différentes. Cela veut dire qu'un codage multinominal amène à construire une grille de codage constituée « ''grandes codes'' ou codes génériques, […] (eux-mêmes) subdivisés en sous-codes permettant de différencier (les pratique) » (*ibid*. p. 40). Par une montée en généralité minimale, ce type de codage, qui permet de quadriller de multiples façons un matériau divers et riches, permet de rendre compte « de la richesse et de l'ambiguïté des unités de sens, […] (et) fait surgir plus de résultats » (*ibid*. p. 41). L'enjeu est ainsi de construire une série de codes utiles à l'analyse et qui permettent d'éviter les risques de *circularité* et d'*équifinalité*, présenté *supra*[210].

En particulier, il est nécessaire de traiter et de coder le matériau « de manière (relativement) indépendante de la théorie […], en combinant les codes tirés du matériau et les codes tirés de la théorie » (Dumez, 2013, p. 32). Dans cette logique, nous avons construit le codage de notre matériau, en nous appuyant sur trois logiques. Dans un premier temps, nous avons qualifié de manière

[209] Le *codage* dans les démarches compréhensives consiste en somme à « mettre de l'ordre » dans les données récoltées pour en tirer des analyses. Tout l'enjeu est justement de définir cette façon de « mettre de l'ordre ».
[210] Chapitre 4, partie B.

relativement descriptive les entretiens – qui ont tous fait l'objet d'une retranscription sociologique[211] – et certaines données secondaires (comme les rapports internes, les stratégies, etc.), telle que présentée *supra*[212] : genre supposé et nationalité de la personne rencontrée, statut au sein de l'organisation, type d'organisations, territoire de déploiement, etc. Cela nous permet d'avoir un premier niveau d'analyse, avec des monographies, pour chaque organisation, mais aussi des comparaisons en fonction des statuts des personnes interrogées par exemple.

D'autre part, notre thèse s'intéressant à l'outillage gestionnaire des ONG en *management stratégique* et en *contrôle de gestion*, nous avons donc analysé le matériau selon des codes liés à ce type de pratiques, avec des *grands* codes dans un premier temps (stratégie, pratiques de gestion, etc.), puis des *sous-codes* liés pour chacun d'entre eux : incohérences de gestion, découplage, pilotage stratégique, dynamiques partenariales, etc. Puisque ce travail s'intéresse surtout à des pratiques particulières, celles de transition écologique, nous avons également suggéré des codes dédiés : pratiques d'adaptation, pratiques d'atténuation, etc. Enfin, nous avons utilisé quelques codes liés à la mobilisation de notre cadre conceptuel, ceux-ci ayant émergé par ailleurs régulièrement assez naturellement / spontanément / de manière récurrente des entretiens menés : *pluriversalité*, *colonialité*, etc.

Ce faisant, au-delà des catégories relativement descriptives, nous avons constitué une grille de code articulées autour de 5 *grands codes* et 32 *sous-codes*. L'analyse s'est ensuite appuyée sur le logiciel *Nvivo*. L'intégralité des codes utilisés est détaillée dans en annexe[213].

7. Conclusion

Ainsi, dans la lignée de notre posture épistémologique et des résultats de notre phase exploratoire, nous avons structuré un *design* de recherche articulé autour de la comparaison de plusieurs études de cas nous paraissant particulièrement éclairantes pour notre problématique et nos questions de recherches. Nous avons donc sélectionné cinq ONG, se déployant dans deux territoires révélateurs (le Sénégal et le Burkina Faso), et mobilisé une pluralité de données *primaires* et *secondaires*, pour construire des monographies.

Cette démarche est profondément *compréhensive* et *inductive* En effet, par la construction d'une analyse par codage multinominal, notre objectif était moins de confirmer ou d'infirmer une théorie, que de révéler des *mécanismes* de gestion, et de proposer des *typologies*. Formulé autrement, notre enjeu consiste d'une part « à reconstituer un lien entre des phénomènes observés et leurs causes

[211] C'est-à-dire une transcription exacte du langage de la personne interrogée, qui permettent de faire ressortir, dans la mesure du possible, ses attitudes non-verbales.
[212] Chapitre 4, partie D, sous-partie 3.
[213] Voir annexe B.5.

possibles » (Dumez, 2013, p. 34), et d'autre part, par la construction de *typologies* qui descriptives, classificatoires ou explicatives (Elman, 2005) « à établir des résultats présentant un certain degré de généralité, (et qui prennent en compte) la diversité des situations (étudiées) » (Dumez, 2013, p. 36). Par cette démarche, notre travail de thèse peut ainsi aider à construire des interactions dynamiques « entre des concepts qui se redéfinissent collectivement » (*ibid*. p. 40).

D. CONCLUSION QUATRIEME CHAPITRE

Ce quatrième chapitre nous a ainsi amené, à partir de la problématisation de notre question de départ, à présenter le protocole de recherche envisagé pour répondre aux trois grandes principales questions de recherche posées. Ce *design* se devait d'avoir plusieurs particularités, liées à la fois aux conditions d'exercice de notre travail de thèse, au cadre conceptuel mobilisé, aux organisations étudiées, et à leurs territoires de déploiement.

Ainsi, dans une première partie (A), nous avons précisé tout à la fois l'intérêt de nous être associés, *via* une convention CIFRE, avec Coordination SUD, la plateforme des ONG françaises de solidarité internationale, dans ce qu'elle porte en tant que structure ; et de ce que le positionnement qui a été le nôtre de 2021 à 2024, a pu nous apporter, à la fois en termes de contact avec les ONG françaises et leurs parties prenantes, d'accessibilité des données nous ayant aidé pour notre phase exploratoire et notre protocole final, ainsi que de leviers de restitution auprès du secteur des contributions empiriques de cet écrit.

Dans une deuxième partie (B), nous avons détaillé notre positionnement épistémologique. Dans la lignée des approches critiques en gestion et des perspective décoloniales mobilisées pour notre cadre conceptuel, notre posture est ainsi *compréhensive*, *inductive* et *décoloniale. Compréhensive et inductive* car au cœur de notre analyse se trouve la recherche d'une *raison interprétative*. Par la mobilisation des méthodologies considérées comme *qualitatives*, en particulier les *études de cas*, notre travail doit nous permettre, en évitant les risques détaillés, de faire émerger des *mécanismes* et des *typologies* permettant de mieux comprendre ce que nous observons.

En outre, notre posture est *décoloniale*. C'est-à-dire que par la mobilisation d'une *pensée liminaire*, nous nous fixons deux ambitions : d'une part un dialogue horizontal, ouvert et franc avec des savoirs et des connaissances, des *épistèmes*, qui puissent révéler des cosmologies et des ontologies – en somme des rapports aux mondes – différents de l'ontologie dualiste dominante. D'autre part, cette posture nous appelle à être vigilant quant à l'utilisation, par nous ou par d'autres, qui pourra être faite de ces savoirs tirés d'une expérience non-occidentale de la gestion.

Enfin, nous avons, dans une troisième et dernière partie (C), présenté notre *design* de recherche final. Inscrit dans une posture *compréhensive* et *inductive*, nous avons sélectionné cinq ONG françaises, à la

fois diverses, mais aux pratiques de transition écologique déjà *managérialisées*, comme tout autant d'études de cas. En nous intéressant en plus en détail aux structures en interactions avec ces ONG, en particulier au Burkina Faso et au Sénégal, nous avons collecté un matériau conséquent, composé de *données primaires* (74 entretiens, ainsi de que nombreuses séances de *participation observante*) et de *données secondaires* (nombre de rapports, feuilles de route, outils de gestion interne), analysées grâce à un codage multinominal, *via* le logiciel *Nvivo*. Cette analyse nous a amené, par l'identification de mécanismes de gestion particulier à construire une typologie des pratiques, présentée dans le cinquième chapitre qui suit.

Chapitre 5 - ONG ET TRANSITION ECOLOGIQUE : TROIS TYPES D'OUTILLAGE GESTIONNAIRE

En nous appuyant sur un protocole de recherche compréhensif, nous avons ainsi pu construire une analyse typologique des différentes ONG mobilisées. Au cœur de ce chapitre, nous présenterons donc cette typologie telle qu'elle émerge de nos résultats, articulée autour de plusieurs *idéaux–types* que nous identifions quant au déploiement des pratiques de transition écologique des ONG françaises de solidarité internationale. Comme précisé ci-dessous, bien qu'ayant sélectionné cinq ONG comme potentielles études de cas, nous identifions trois grands types d'outillage gestionnaire déployés. Cela s'explique par plusieurs facteurs.

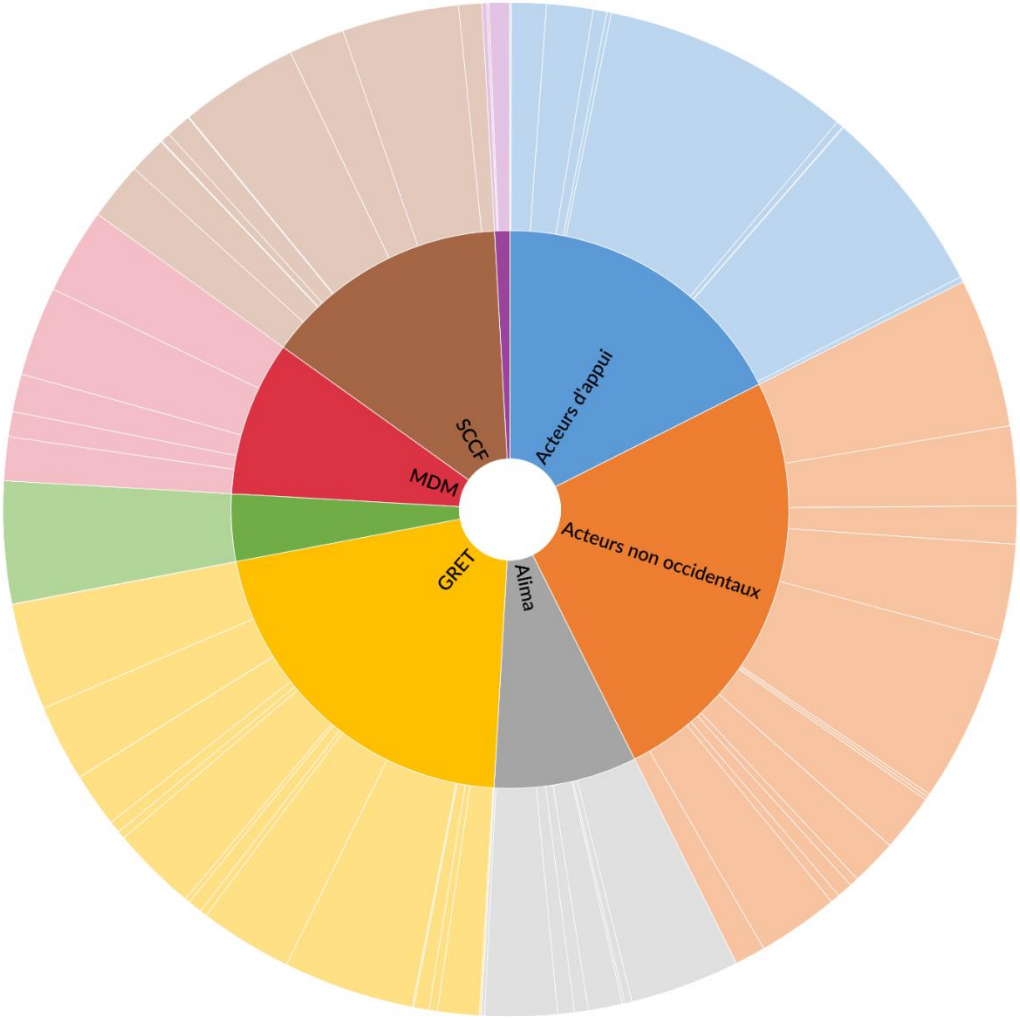
Le premier est notamment historique. En effet, les cinq ONG sont globalement issues de deux ou trois sous-champs du secteur de la solidarité internationale : deux d'entre elles sont purement humanitaires (Solidarités International et ALIMA), une d'entre elle se revendique « ONG de développement » (le GRET) et les deux dernières sont des structures qui ont la particularité d'agir à la fois en France et à l'international (plutôt sur le volet humanitaire pour Médecins du Monde, et plutôt le développement pour le Secours Catholique[214]). Elles entretiennent à ce titre des liens plus ou moins forts entre elles, notamment dans des réseaux d'organisations spécifiques dans lesquelles chacune d'entre elles gravitent et partagent leurs expériences et leurs pratiques. En tant qu'organisations étiquetées comme *humanitaires*, ALIMA, MDM et Solidarités International partagent de nombreuses connexions – ne serait-ce que dans certains *clusters* humanitaires[215], dans leurs pays d'interventions spécifiques ou sur certaines pratiques de mutualisation de services[216]. Ce faisant, comme nous le verrons ci-dessous, les ONG humanitaires ont déployé les pratiques analysées par ce travail de thèse, dans leur histoire récente, de manière assez similaire. A l'inverse, le GRET et le SCCF interagissent peu entre elles (et peu avec les organisations humanitaires) car gravitant dans d'autres réseaux[217].

En outre, le nombre de données récoltées par ONG a varié, à la fois au regard de leur situation quant au déploiement des pratiques à analysées, au moment de notre travail de terrain, que de la capacité de chaque organisation à nous fournir les données – ne serait-ce que simplement, allouer du temps de travail de leurs personnels salariés dédiés à nous répondre. Nous avons de plus, chemin faisant, fait le

[214] Nous employons l'adverbe « plutôt », car, comme vu dans le chapitre 3 notamment, les frontières entre ONG humanitaires et ONG de développement sont de plus en plus poreuses.
[215] Les *clusters* sont des groupes d'organisations humanitaires, faisant ou non partie du système des Nations Unies, constitués dans chacun des principaux secteurs de l'action humanitaire, organisés au niveau mondial et national.
[216] MDM et Solidarités International sont par exemple membres de hulo (anciennement Réseau logistique humanitaire) ce qui leur permet de mutualiser des achats, des services logistiques, etc.
[217] Les réseaux d'ONG catholiques pour le SCCF, les réseaux d'ONG professionnelles du développement pour le GRET (réunies par exemples au sein du Groupe Initiatives).

choix de nous intéresser à des acteurs qui ne sont pas forcément des ONG (par exemple des associations nationales dans les pays observés), mais dont les pratiques ou les réflexions pouvaient apporter des éléments à notre travail de thèse.

Ce faisant, nous avons récolté un nombre de données par ONG qui n'est pas forcément homogène, ce qui peut en limiter les comparaisons. Comme le montre le schéma ci-dessous, si l'on ne s'intéresse qu'au volume de données récoltées, il en émerge trois à quatre groupes : celles des ONG humanitaires (ALIMA en gris, MDM en rouge et Solidarités International en violet), celles du GRET, celles du SCCF. Un quatrième groupe potentiel, celui des acteurs non occidentaux, vient compléter le panorama – les acteurs d'appui étant mobilisés de manière transversale aux trois premiers, complétés par les acteurs institutionnels en vert.



Graphique 1. Cas comparés par nombre de références d'encodage – extrait du logiciel Nvivo

Enfin, et assez logiquement, l'analyse multinominale menée pour ce travail de thèse, au-delà du nombre de données récoltées, a finalement fait émerger trois grands types d'outillage gestionnaire dédié à la transition écologique, à la fois dans ce qui a amené, en termes de justifications ou de réflexions, chaque ONG à transformer ses pratiques, que dans le périmètre et la logique de chaque *design* gestionnaire, en particulier en management stratégique et en contrôle de gestion.

Ainsi, émerge de notre travail par études de cas trois grands types d'outillage gestionnaire d'ONG françaises dédiés à leur transition écologique, ou à tout le moins, à la prise en compte du *changement climatique anthropique* dans les pratiques de gestion. Ces trois grands types ont des histoires et des trajectoires propres, malgré quelques caractéristiques communes (comme la référence aux travaux du GIEC), et se matérialisent de manière spécifique. Enfin, et bien que ces organisations ne soient pas au cœur de notre travail de thèse, émergent quelques éléments issus de modèles gestionnaires alternatifs, ceux des ONG non-occidentales.

Nous proposons donc, au cœur de ce chapitre, un premier travail analytique et descriptif des données tirées de notre terrain, qui nous permet de proposer trois grands types d'outillage gestionnaire d'ONG occidentales dédiés à la transition écologique, complétés par des éclairages tirés d'exemples d'ONG non-occidentales.

Dans la première partie (A), nous décrirons ainsi celui des ONG humanitaires, qui est certainement celui qui est à la fois le plus matériel, et le plus considéré dans sa seule dimension instrumentale, mais sans s'y réduire totalement. Dans une deuxième partie (B), nous nous intéresserons à l'outillage gestionnaire du GRET qui déploie des pratiques globales de gestion positionnées entre celles des ONG humanitaires et celles d'une ONG comme le SCCF. Dans une troisième sous-partie (C), nous préciserons l'outillage gestionnaire du SCCF qui, ne serait-ce que sa logique, fait la part belle aux pratiques d'*adaptation*, davantage qu'à celles d'*atténuation*. Enfin, dans une quatrième partie (D), nous décrirons plus succinctement quelques pratiques de gestion identifiées au Burkina Faso et au Sénégal au sein d'ONG ou associations nationales ou locales (Nébéday et Sauve ma patrie), en ce qu'elles adoptent des similitudes aux trois modèles présentés, ou en proposent des alternatives.

Chacune des parties est articulée de la même manière :

- Un rapide historique des ONG ou de l'ONG concernée et des outils déployés pour gérer la transition écologique ;
- Une description de l'outillage gestionnaire mobilisé en management stratégique et en contrôle de gestion ;
- Une qualification du modèle gestionnaire dédié à la transition écologique, permettant de caractériser chaque *idéal-type*.

Pour chaque sous-partie, nous nous appuyons sur des extraits de documents partagés, d'entretiens, d'analyse de codes, et parfois de quelques supports photos.

A. LES ONG HUMANITAIRES ET LE MODELE INSTRUMENTAL « ORIENTE CARBONE »

1. Histoire des ONG et description de la dynamique de prise en compte du changement climatique anthropique

a. Caractéristiques succinctes des ONG

Si les trois ONG humanitaires analysées ont en commun d'être ancrées dans la même famille d'ONG, elles ont des trajectoires et des activités qui peuvent différer. Ainsi Solidarités International et Médecin du Monde font partie de la vague d'ONG créées dans les années 1980, après l'essor des *french doctors*[218]. A l'inverse, ALIMA est une ONG plus récente, créée par des anciens salariés de MSF en 2009, au Niger. Dès le départ, dans un contexte d'expulsion de MSF du Niger[219], ALIMA se positionne comme une organisation en interface avec les ONG humanitaires internationales et les organisations locales. Comme MDM, ALIMA est plutôt une ONG médicale, déployant ainsi de nombreux programmes dédiés : santé maternelle et infantile, malnutrition, épidémies et maladies émergentes, formation, etc. Les actions de Solidarités International s'articulent, quant à elles, autour de trois axes : l'action d'urgence, la sécurité alimentaire, ainsi que les programmes WASH ou EAU[220].

En termes de tailles organisationnelles (Coordination SUD, 2022), MDM et Solidarités International sont les plus importantes : respectivement 150 millions et 127 millions d'euros de budget annuel, quand ALIMA avoisine les 73 millions d'euros. En termes de sources de financement, ALIMA et Solidarités International sont principalement financées par des bailleurs publics, à hauteur de 80%[221], quand MDM tire la moitié de ses ressources de fonds publics, et l'autre moitié de fonds privés – notamment issus de ce que l'on appelle la « générosité du public »[222]. Cette spécificité de MDM s'explique par des facteurs : principalement le fait que MDM se déploie quasiment autant à l'international que sur le volet domestique – ses activités en France représente presque la moitié de son budget annuel, et sont majoritairement financées par des dons privés ; et, dans une moindre mesure, par une notoriété plus importante. Notons que les financements publics mobilisés par ces

[218] Voir chapitre 3, partie A, sous-parties 1 et 2.

[219] MSF a ainsi régulièrement critiqué dans le courant des années 2000 la gestion de la crise de malnutrition aiguë au Niger, accusant des négociants proches du pouvoir de spéculer à la hausse sur les prix des denrées alimentaires de base. Elle a été expulsée plusieurs années du Niger en 2008.

[220] Acronyme régulièrement utilisé dans le monde humanitaire, pour *water, sanitation and hygiene*, soit eau, assainissement et hygiène.

[221] Comme nombre d'ONG humanitaires françaises, Solidarités International sont notamment financées par l'aide humanitaire multilatérale, comme ECHO, et différents guichets dédiés, comme la France (avec le CDCS) mais aussi les Etats-Unis (USAID et OFDA), la Grande-Bretagne (FCDO, etc.). L'accroissement important des financement dédiés à l'aide au développement et l'aide humanitaire dans les années 2010, a ainsi eu pour corollaire la croissance de ces ONG, comme expliqué dans le chapitre 3.

[222] Comme nous le verrons ci-après, la dépendance de Solidarités International et ALIMA aux bailleurs de fonds publics joue notamment sur la normalisation de leurs pratiques et outils de gestion de la transition écologique.

ONG sont principalement des financements dédiés à l'aide humanitaire (CDCS, ECHO, coopérations occidentales dédiées, etc.). Si elles mobilisent toutes quelques financements publics dédiés aux enjeux de *développement*, cette forte mobilisation de l'aide humanitaire publique a quelques caractéristiques notamment :

- Une temporalité particulière : les financements humanitaires sont généralement annuels, parfois biannuels, mais rarement au-delà. Cela joue, comme nous le verrons ci-dessous et dans le chapitre 6 sur le type d'outillage gestion qu'elles déploient et leurs capacités à changer leurs pratiques ;
- Une orientation ciblée vers certains pays prioritaires ;

Ainsi en termes de géographie d'action, à l'exception de quelques activités nouvelles mises en place à l'occasion de la pandémie de Covid-19 en 2020[223], Solidarités International et ALIMA, contrairement à MDM, déploient principalement leurs activités à l'international : 27 pays d'interventions pour Solidarités International, 14 pour ALIMA et 39 pour MDM (plus la France). Comme la plupart des ONG françaises, entre 70 et 80% de ces pays sont des pays liés à l'ancien empire colonial français (Coordination SUD, 2022). Seule MDM est membre d'une fédération internationale[224], qui regroupe des associations MDM indépendantes dans 17 pays (MDM Espagne, MDM Canada, etc.). Enfin, si MDM et Solidarités International ont leur siège en région Ile-de-France, ALIMA a, dès sa création, implanté son siège opérationnel à Dakar, bien que disposant d'une équipe réduite, ainsi que de son siège social, en France. Les informations sont synthétisées dans le tableau ci-dessous.

	Organisations	**Année de création**	**Ressources dédiées à la solidarité internationale (2020)**	**Origine des ressources (2020)**	**Thématiques / terrains d'intervention (2020)**
ONG humanitaires	Solidarités International	1980	127 millions d'euros 2 500 salariés	80% de fonds publics / 20% fonds privés	Assainissement / sécurité alimentaire 27 pays d'intervention
	ALIMA	2009	73 millions d'euros 2 640 salariés	80% de fonds publics /	Santé / médecine 14 pays d'intervention

[223] Solidarités International a par exemple, en Seine Saint-Denis et à Marseille, collaboré en 2020 avec des associations nationales françaises, comme l'Armée du Salut ou la Fondation Abbé Pierre, pour assainir plusieurs bidonvilles sur ces territoires : https://www.solidarites.org/fr/missions/france/.

[224] Les représentations ou bureaux pays d'ALIMA et de Solidarités International sont toutes rattachées, d'une manière ou d'une autre, à la structure juridique française. A l'inverse, certains bureaux pays de MDM peuvent être rattachés à d'autres MDM occidentaux (MDM Allemagne, MDM Belgique, etc.). Plusieurs représentations pays de MDM peuvent donc cohabiter dans certains pays.

				20% fonds privés	
	Médecins du Monde (MDM)	1980	150 millions d'euros 3 600 salariés	50% de fonds publics / 50% fonds privés	Santé / médecine 40 pays d'intervention, dont la France

Tableau 2. Présentation succincte des ONG humanitaires étudiées en 2020

b. Caractéristiques succinctes des ONG au Burkina Faso et au Sénégal

En tant qu'ONG humanitaires, les trois ONG se déploient ainsi principalement au Burkina Faso, considéré depuis les années 2010, comme vu *supra*[225], comme un territoire de plus en plus en proie à des vulnérabilités humanitaires. Ce faisant, s'y sont implantées de plus en plus d'organisations dédiées, au côté d'organisations se considérant de *développement*, implantées de manière plus historique. Les données liées au déploiement des trois ONG étudiées au Burkina Faso sont rapidement décrites ci-dessous.

ONG	**Année d'implantation**	**Budget annuel dédié à la mission**	**Nombre de salariés**	**Territoires des déploiement**	**Nbr de bénéficiaires (2023)**
MDM	2006	Non communiqué (NC)	300	Ouagadougou Centre-Nord Hauts-Bassins	663 219
Solidarités International	2018	11 millions d'euros	250	Ouagadougou Centre-Nord Nord Sahel	698 863
ALIMA	2011	NC	100	Ouagadougou Centre-Nord Nord[226]	361 970

Tableau 3. Présentation succincte du déploiement des ONG humanitaires étudiées au Burkina Faso en 2023[227]

Au Sénégal, seule ALIMA a déployé, courant 2020 notamment, quelques actions, en particulier dans la lutte contre la pandémie de Covid-19. ALIMA y a installé également son siège opérationnel, composé

[225] Chapitre 4, partie C, sous-partie 4.
[226] Carte détaillée en annexes.
[227] Données extraites des sites internet respectifs de chaque ONG.

d'une centaine de salariés, principalement les équipes de direction et la majorité des départements support afin de superviser et soutenir les équipes d'ALIMA qui sont déployées sur leurs différents terrains d'intervention.

c. Trajectoire de la prise en compte du *changement climatique anthropique* dans leur gestion

L'enjeu climatique et environnemental est appréhendé depuis de nombreuses années par les ONG humanitaires françaises, à tout le moins comme facteur aggravant des vulnérabilités auxquelles elles font face. Ainsi, comme vu *supra*[228], la question environnementale est par exemple intégrée dans la refonte du système humanitaire de 2005 qui installe le système de *clusters* dans la coordination de l'aide humanitaire, notamment à la suite des différentes problématiques qui ont émergé lors de la réponse aux dégâts provoqués par le tsunami en Indonésie en 2004. Il faut néanmoins attendre les Accords de Paris de 2015 sur le climat (Paris Agreement, 2015) pour que le système se mette en mouvement.

Le système de norme Sphère, dans sa mise à jour de 2018, intègre par exemple des enjeux de durabilités sur les abris déployés en cas de crise humanitaire. Mais ce sont surtout deux événements institutionnels qui accélèrent la prise en compte de ces enjeux au sein des ONG humanitaires observées :

- La revue des projets financés par ECHO en 2020, montrant que peu d'entre elles intègrent les enjeux écologiques, en particulier sur leur empreinte environnementale (Brangeon & Crowley, 2020) ;
- La publication, en 2021, de la charte du CICR le climat et l'environnement pour les organisations humanitaires (Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2021).

Cette transformation du contexte institutionnel humanitaire pousse alors les ONG françaises à intégrer ces enjeux dans leur gestion. ALIMA est ainsi assez pionnière en la matière, et ce pour plusieurs raisons. En effet, confrontée sur plusieurs de ses terrains à un accroissement des vulnérabilités liées au *réchauffement du système climatique*, en particulier au Sahel, ALIMA est aussi une structure moins institutionnalisée, et moins *managérialisée*, que d'autres ONG humanitaires, à tout le moins dans le courant des années 2010. Elle compte aussi parmi ses équipes dirigeantes, des personnes relativement sensibles, par leurs parcours[229], à ces enjeux écologiques, comme l'explique ce directeur français, en poste au siège de l'ONG à Dakar :

[228] Chapitre 3, partie A, sous-partie 3.

[229] A titre d'exemple, le premier délégué général et l'un des fondateurs d'ALIMA, Augustin Augier, est depuis de nombreuses années un militant du parti écologiste français.

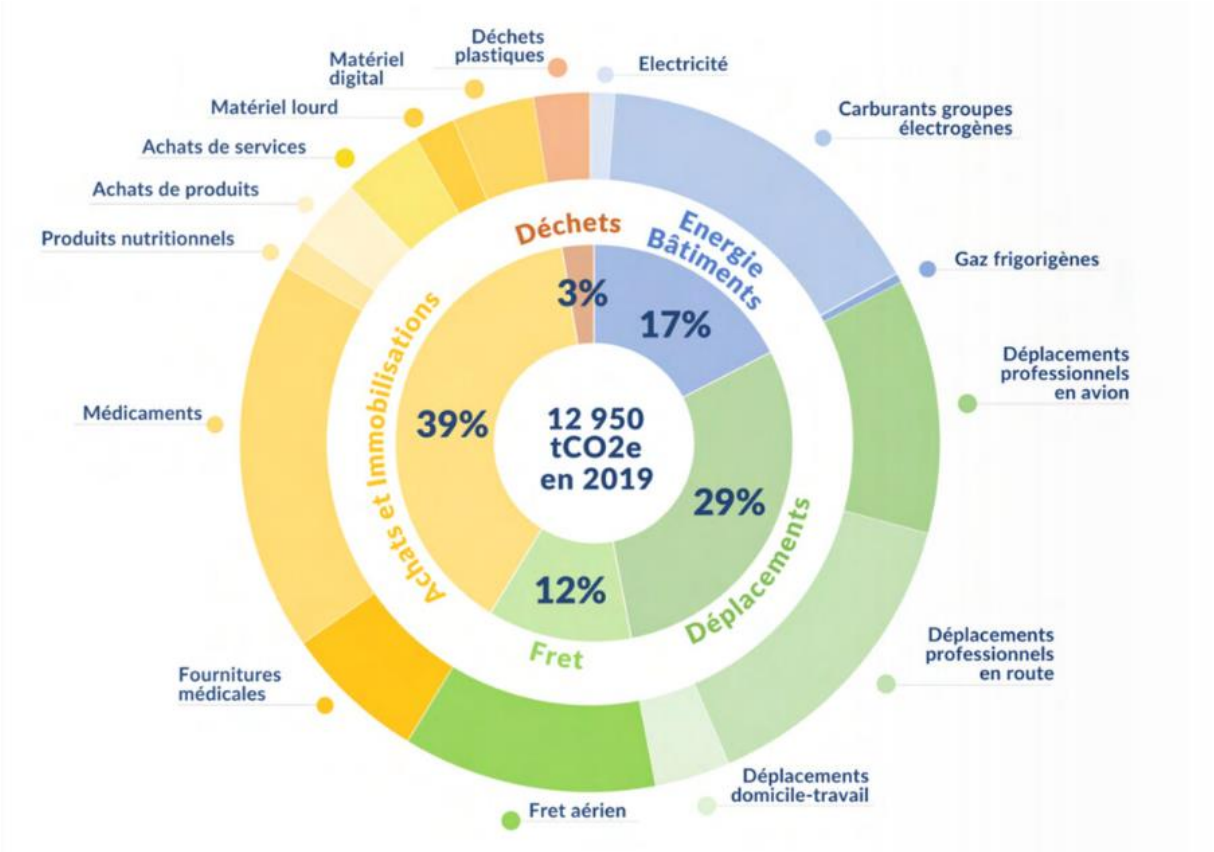
« Comme dans beaucoup d'organisations jeunes, dynamiques, etc., il y avait des personnalités et des initiatives, mais du coup, aucun mouvement structurel. […] Il y avait des personnalités, donc des gens, qui étaient plutôt des jeunes, très sensibilisés à la mémoire, au paradigme environnemental, etc. Mais qui ne savaient pas forcément comment le faire cheminer dans l'organisation. […] Et puis des gens qui commençaient vraiment à y réfléchir parce que, entre autres, on ne voyait pas la part, clairement, dans certaines zones, l'impact d'un truc en gros – une fois de plus, on est plutôt très, très médicaux. On est vraiment dans le soin, dans la prise en charge, dans la recherche médicale, ce genre de choses. Mais on ne savait pas forcément mettre un nom dessus. Mais en gros, c'était l'impact du changement climatique sur les modes de vie des populations, les habitudes, la mobilité, l'accès aux soins, les pathologies qu'on identifiait aussi bien en zone urbaine, que dans une zone isolée. Et donc, il y avait ça qui commençait à émerger, mais une fois de plus, de manière assez, pas forcément structurée ».

L'ancrage d'ALIMA dans une culture d'expertise scientifique, notamment médicale [230], a aussi grandement joué sur la prise en compte de cette question :

« On est quand même […] une organisation scientifique, qui fait de la science médicale. […] Et du coup, on lit ce qui se passe quand on fait de la recherche. On lit des revues scientifiques et on a très vite... Beaucoup ont été alignés sur le consensus mondial sur le dérèglement climatique. On s'est questionné sur ce que ça voulait dire. Et nous on fait quoi ? En tant qu'acteur de santé dans la zone dans laquelle on vit. C'est pas un métier d'idéalisme, on est vraiment des scientifiques et donc très vite on s'est dit qu'il fallait qu'on soit en cohérence avec nous-mêmes et prenne en compte le sujet. C'est comme si on nous disait il y a une nouvelle molécule pour, pour traiter Ebola et quand on la regarde sans intérêt. […] Donc le DG de l'époque m'a dit Il faut qu'on fasse un truc là-dessus parce qu'on est pas… on n'est pas à la hauteur ».

Ce faisant, ALIMA s'est lancé dans un premier exercice d'empreinte carbone en 2019, dont les résultats sont présentés ci-dessous.

[230] L'une des ambitions d'ALIMA, comme le mentionne sur son site internet, est notamment de « transformer la médecine humanitaire en s'appuyant sur la recherche et l'innovation pour démultiplier l'efficacité de ses actions et mieux protéger les populations des crises sanitaires de demain ».



Graphique 2. Les émissions de GES d'ALIMA en 2019 – extrait de leur feuille de route environnementale (ALIMA, 2022).

Ce premier exercice montre ainsi que la majeure partie des émissions de GES d'ALIMA est due aux achats de la structure, suivie du poids des déplacements (notamment ceux en avion) et de l'acheminement en fret du matériel utilisé. Dans une moindre mesure ALIMA émet aussi de nombreux GES, au regard de l'énergie utilisée pour la gestion de son parc immobilier. Il est à noter que ce qui différencie le fret de l'achat, c'est que la comptabilisation des GES des achats correspond aux émissions liées à la production de chaque produit, quand le fret concerne lui le transport de ceux-ci.

Comme nous le verrons ci-après, le choix d'ALIMA – qui a ensuite inspiré nombre d'autres ONG humanitaires – a ainsi été d'appréhender la question environnementale dans leur gestion principalement par l'angle de leur *empreinte carbone*, que celle-ci soit liée aux projets menés par l'organisation, ou les effets structurels (liés par exemple à l'utilisation de leurs locaux etc.).

A partir de ce premier exercice, ALIMA a ainsi institutionnalisé l'exercice de l'empreinte carbone. S'appuyant sur les travaux du GIEC et l'Accord de Paris (Pachauri et al., 2015; Paris Agreement, 2015), présentés *supra*[231], elle a ensuite validé en assemblée générale en 2020 un alignement de sa trajectoire de décarbonation, « prenant acte du consensus scientifique et des Accords de Paris préconisant

[231] Chapitre 1, partie A, sous-partie 2.

d'atteindre la neutralité carbone à l'échelle planétaire d'ici 2050, […] (prenant) la décision […] de réduire ses émissions de 50% d'ici à 2030, sans avoir recours à des actions de compensation externes » (ALIMA, 2022, p. 7). Accompagnée par le *Climate Action Accelerator* (CAA), elle ensuite décliné – en mobilisant une nouvelle équipe attitrée – dans une stratégie dédiée à cet engagement, traduit dans une feuille de route environnementale publiée en 2022, qui sera détaillée dans la sous-partie suivante.

Concernant MDM et Solidarités International, la dynamique a été quelque peu différente. Si les deux structures étaient elles aussi confrontées à un accroissement des vulnérabilités liées au *réchauffement du système climatique* sur leurs territoires respectifs d'intervention, elles n'avaient pas spécifiquement amorcé de transformations de leurs pratiques. Dans les deux organisations, ce sont surtout dans les services logistiques qu'avaient commencé à émerger ces questions, ceux-ci étant alors confrontés à deux écueils :

- D'une part, puisque seulement l'affaire de *logistique*, ces enjeux n'étaient initialement pas au cœur des enjeux stratégiques pour chaque structure ;
- D'autre part, puisque cantonné à un service, la prise en compte globale de l'enjeu relevait d'une gageure.

C'est ce que précise ce responsable français du service logistique au siège de MDM à Paris :

> « Pour être honnête, on a pendant longtemps, un peu négligé la question environnementale. C'était un peu oublié chez MDM, où on avait vraiment une approche programmatique médical, c'est à dire qui laisse le reste derrière. La logistique est moins importante dans nos programmes. Elle suit après les orientations stratégiques. Or on voit bien la logistique, elle revient avec les questions environnementales. Elle en est partie prenante. En fait, ça concerne quand même des périmètres qui sont beaucoup plus importants que la logistique ».

Ainsi, si MDM avait dès 2014 réalisé un premier exercice *d'empreinte carbone*, principalement axé sur son siège parisien, c'est surtout, comme pour Solidarités International, à l'occasion d'un troisième élément institutionnel que la structure va impulser une transformation de son outillage gestionnaire. En effet, c'est lors de la cinquième Conférence nationale humanitaire (CNH)[232], en décembre 2020, que 10 ONG françaises, dont les 3 ONG analysées, membres du réseau environnement humanitaire (REH), vont publiquement s'engager sur la question environnementale, autour de cinq axes :

- « Mesurer nos impacts […] ;
- Réduire notre empreinte carbone […] ;

[232] Créée en 2011, la Conférence nationale humanitaire (CNH) est la principale enceinte française de concertation, de réflexion et de dialogue, réunissant l'ensemble des actrices et acteurs de l'action humanitaire (ONG, organisations internationales, bailleurs humanitaires, parlementaires, État, fondations d'entreprises).

- Adapter notre action humanitaire face à ces nouveaux enjeux […] ;
- Communiquer […] ;
- Entraîner d'autres acteurs pour rehausser l'ambition » (Réseau Environnement Humanitaire, 2020).

Comme l'expliquent nombre de personnes interrogées dans les organisations concernées (à l'exception d'ALIMA, comme présenté), cette déclaration d'engagement est surtout venue des instances directionnelles des ONG – parfois sans vraiment de consultation des services opérationnels concernés. Elle visait ainsi, de manière performative et normative, à mettre en mouvement l'outillage gestionnaire sur la base d'intentions stratégiques – ne serait-ce que parce que l'environnement institutionnel, notamment celui des bailleurs de l'aide, était lui-même en train de changer. Sans que la justification initiale ne soit remise en cause, cela ne s'est pas forcément fait sans interrogations, comme le précise cette responsable française de la logistique au siège de Solidarités International à Paris :

> « C'est une réflexion qui a été menée au niveau du conseil d'administration et avec les directeurs de Solidarités (International), qui a pris, un peu, le train en cours. […] Il y en a d'autres qui font partie du consortium[233] et qui n'ont pas signé la lettre parce que l'engagement est quand même assez fort. Il faut déjà savoir sur quelle base l'avion part. Là où on a des leviers d'action forts et d'autres un peu moins. On reviendra sur aussi à quel point on peut changer la méthode d'implémentation de nos activités, ce qu'on fait comme choix aussi en matière d'achat. Mais il y a eu différents engagements avec différentes conférences internationales. Et là-dessus, je pense qu'on n'a pas été les seuls à réfléchir aux chiffres qu'on voulait donner. On voulait donner un chiffre fort. Je pense que c'est un chiffre qui peut être atteignable, mais encore une fois, il faut de l'argent. Il faut de la ressource humaine. C'est pas forcément quelque chose qu'on arrive à se faire financer aujourd'hui, donc ça reste des initiatives individuelles ou des initiatives collectives, mais qui ne sont pas forcément aussi mises en lumière. Mais à mon sens, c'est venu d'une réflexion due aux différentes conférences auxquelles on a pu assister ; parfois même des remontées qu'on a eues de nouveaux bénéficiaires ou des pays d'intervention dans lesquelles on me demandait justement de faire en sorte de réduire notre impact ».

A la suite à sa déclaration d'engagement, deux grandes stratégies ont alors émergé. D'un côté, certaines organisations, comme ALIMA, ont décidé de construire de manière indépendante leur propre feuille de route, comme précisé. A l'inverse, d'autres organisations, comme Solidarités International

[233] La personne interrogée fait ici référence à un consortium d'ONG, intitulé CHANGE (pour Consortium of Humanitarian Actors and Networks engaged for Greenhouse gas Emission reduction), créé après cette déclaration d'engagement, qui a tenté de faire financer la transformation de leur outillage gestionnaire par un financement spécifique du CDCS, à plusieurs reprises (en 2021 et en 2022).

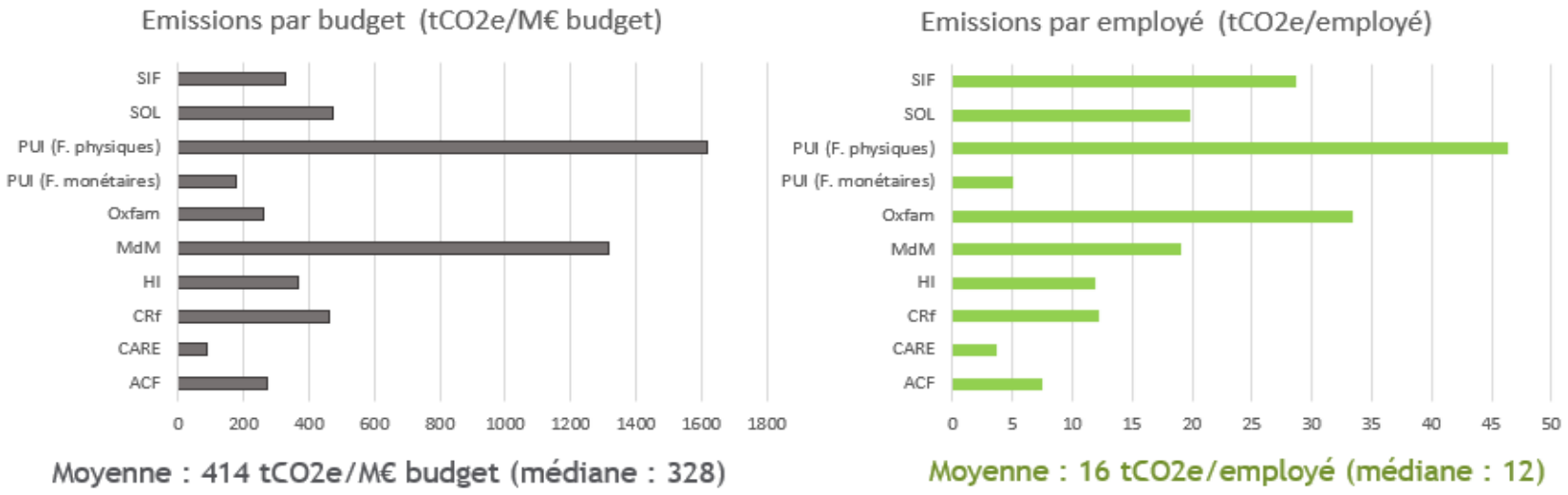
et MDM, ont, au sein d'espaces communs, comme le REH, impulsé des échanges visant à structurer des pratiques et des normes communes en matière de transition écologique, en particulier sur la logistique comme le précise le responsable logistique au siège de MDM :

> « On fait partie des neuf ONG créatrices du consortium[234]. On se voit toutes les semaines entre responsables et directeurs (de la logistique). Quelle belle initiative ! […] Une part importante de responsabilité sur le calcul et les actions qu'on doit mettre en place pour réduire cette empreinte au moins est calculé sur des bases, qui soient, qui soient harmonisées entre nos organisations. Je trouve que ça, c'est vachement important parce qu'on fait les... On voit bien que le calcul de l'empreinte carbone évolue, s'affine de plus en plus au fil des ans. En fait ce qu'on était capable de calculer il y a quelques années maintenant, on calcule différemment et donc souvent, cette empreinte, elle augmente. Ça va jamais dans le sens de la diminution de notre empreinte. Et donc, l'idée qu'on a eue il y a… Ca a démarré, alors ça a démarré il y a un an ou deux ans... […] C'était en collaboration en gros avec nous, nos collègues de ACF (Action Contre la Faim), en disant : ''voilà, il faut qu'on recalcule notre empreinte carbone, qu'on, qu'on aille dans un dans un sens d'harmonisation'', c'est à dire de se baser sur des mêmes, sur des mêmes façons de calculer de façon possible. Le but… de façon de pouvoir faire un plaidoyer auprès des bailleurs qui nous disent ''OK, vous allez faire ça, mais au cas où on veut bien faire, ça a un coût. Etes-vous d'accord pour le financer ?'' ».

Comme le montre ce *verbatim*, cette mise en commun n'avait pas initialement que des visées opérationnelles directes. Elle avait aussi pour enjeu de produire un certain nombre de référentiels et de normes, afin de convaincre les principaux bailleurs de l'aide publique, dans une visée pro-active. Ce faisant, les ONG concernées, notamment Solidarités International et MDM, ont alors produit un premier outil visant à calculer de manière unifiée leur *empreinte carbone*. S'appuyant sur un outil proposé par le Centre interprofessionnel technique d'étude de la pollution atmosphérique (CITEPA)[235], le consortium a ainsi produit en 2021 un premier travail d'évaluation de leur empreinte carbone, détaillé ci-après.

[234] MDM, Solidarités Internationale, mais aussi ACF, CARE, la Croix-Rouge Française, Electriciens sans frontières, Humanité et Inclusion – Handicap International, Première urgence internationale, Secours islamique France, Oxfam France.

[235] CITEPA est une association qui guide les acteurs et actrices de la transition écologique en France et dans le monde. Elle évalue l'impact des activités humaines sur le climat et la pollution atmosphérique. Elle produit des données de référence et développe des solutions pour favoriser la réduction des émissions, l'amélioration de la qualité de l'air et l'adaptation au changement climatique : https://www.citepa.org/fr/presentation/.



% des émissions de GES	ACF	CARE	CRf	HI	MdM	Oxfam	PUI (F. monétaires)	PUI (F. physiques)	SOL	SIF	Moyenne	Borne maximale
Produits distrib.	40.3%	16.7%	57.8%	74.7%	18.2%	44.7%	7.9%	0.9%	33.1%	47.0%	37.8%	74.7%
Transferts monétaires	1.8%	6.3%	0.0%	0.5%	0.0%	19.8%	39.9%	93.5%	46.7%	18.3%	19.0%	93.5%
Produits et services hors distrib.	31.0%	26.3%	14.9%	12.9%	17.4%	17.4%	10.9%	1.2%	4.8%	11.0%	16.3%	31.0%
Dépl. pro.	17.7%	22.5%	14.9%	5.8%	15.3%	3.5%	28.5%	3.1%	5.9%	8.2%	13.6%	28.5%
Dépl. domicile-travail	0.0%	20.4%	8.2%	0.0%	2.1%	6.9%	0.0%	0.0%	3.2%	7.4%	8.0%	20.4%
Électricité	0.0%	2.3%	1.4%	0.0%	0.0%	3.4%	1.3%	0.1%	2.8%	4.5%	2.3%	4.5%
Fuites de gaz	0.0%	0.2%	1.1%	0.8%	0.3%	1.1%	0.4%	0.0%	0.6%	1.8%	0.8%	1.8%
Combustion fixe	7.7%	0.4%	0.1%	0.5%	1.7%	0.0%	1.2%	0.1%	0.2%	0.0%	1.5%	7.7%
Fret	0.0%	0.0%	0.2%	0.0%	39.5%	0.5%	3.2%	0.3%	0.1%	0.4%	7.3%	39.5%
Immobilisations	1.5%	4.9%	0.2%	2.3%	4.6%	0.9%	5.8%	0.6%	1.9%	0.2%	2.5%	5.8%
Déchets	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%	0.2%	0.0%	0.0%	0.2%	0.1%	0.1%	0.2%
Utilisation des produits distrib.	0.0%	0.0%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%	1.3%
Fin de vie des produits distrib.	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Subventions	0.0%	0.0%	0.0%	2.6%	0.0%	0.0%	1.0%	0.1%	0.0%	0.0%	1.8%	2.6%

25

Graphique 3. Les émissions de GES de chaque ONG du consortium CHANGE en 2021 – extrait d'un outil interne de présentation chez MDM.

Assez logiquement, cet exercice montre que MDM, en tant qu'ONG médicale, dispose d'une *empreinte carbone*, en termes de répartition des principales sources d'émissions, assez similaire à celle d'ALIMA. La majorité de ses émissions de GES proviennent des produits qu'elle utilise et distribue (29 %), du fret, soit le transport des produits (39%) et des déplacements individuels (17%). La différence avec ALIMA sur les deux premiers élément (respectivement 39% et 12%) s'explique principalement par des modalités de calcul différentes. Concernant Solidarités International, son empreinte est davantage marquée par le poids carbone des produits distribués (38%) et les transferts financiers (46%). C'est là-aussi logique : comme nous le verrons, Solidarités International n'étant pas une organisation médicale, elle s'approvisionne principalement sur des circuits de distributions plus courts que les médicaments, ce qui en limite le poids carbone dans le transport. Elle mène aussi de nombreux programmes de *cash transfer*[236], ce que font peu les deux autres ONG observées.

A la manière d'ALIMA, l'approche retenue pour les deux structures est ainsi d'appréhender la question environnementale et climatique par la principale (voire seule) entrée de l'*empreinte carbone*. Ce premier bilan mené en 2021 a ensuite entraîné la mise en place d'un nouvel outillage dédié à la transition écologique chez Solidarités International et MDM, ainsi que la mobilisation d'une équipe dédiée, mais de manière un peu différenciée. Les éléments sont précisés dans la sous-partie suivante.

En résumé, si la construction d'un nouvel outillage gestionnaire dédié, pour les trois organisations étudiées, a pu suivre des trajectoires un peu différentes (notamment entre ALIMA et les deux autres), le point de départ est similaire, à trois niveaux :

- Il y a d'abord, à partir de 2020, un changement institutionnel, qui fait entrevoir, ou craindre, à ces organisations, un changement de contexte pouvant potentiellement contraindre leurs actions[237] ;
- Cette transformation contextuelle pousse alors les gouvernances et directions des trois organisations à intégrer de manière pro-active, dans des stratégies dédiées, ces enjeux écologiques. Cette intégration se traduit ainsi dans leur déclaration d'engagement commune fin 2020 (Réseau Environnement Humanitaire, 2020) ;
- La première action des trois ONG, qu'elle soit faite de manière commune ou pas, est ainsi de mobiliser un outil particulièrement normalisé et normalisant, comme vu *supra*[238], dans la lignée

[236] Ce type de programme vise à donner de l'argent directement à des attributaires de l'aide (ou *bénéficiaires*), plus que du matériel ou de la nourriture, dans une approche qui se veut moins *paternaliste*. Si cela pose de nombreux problèmes aux ONG humanitaires en matière de traçabilité des fonds (Grisard & Pradier, 2022), cela a aussi des effets sur leur *empreinte carbone*. En effet, puisqu'il n'y a généralement pas de conditionnalités à l'utilisation de cet argent distribué, rien ne garantit que les *attributaires de l'aide* s'en servent pour acheter des produits avec des empreintes carbones faibles.
[237] Cette pression institutionnelle s'est d'ailleurs accrue fin 2022, comme précisé dans le chapitre 2, partie C, sous-partie 2.b, par la déclaration dédiée des principaux bailleurs publics de l'aide humanitaire et de l'aide au développement (ECHO, 2022)
[238] Voir chapitre 1, partie A.

de leur gestion fortement *managérialisée*, là-aussi vu *supra*[239], à savoir celui dédié à l'évaluation d'une *empreinte carbone* globale, comme point de départ, et unique élément structurant, de leurs stratégies à venir.

C'est donc bien là la matérialisation d'une première caractéristique de cet *idéal-type* : les éléments structurels et contextuels qui poussent ces organisations à transformer leur outillage gestionnaire, et la façon dont cela matérialise dans leurs intentions stratégiques, et dans leurs premières pratiques dédiées. Celles-ci sont décrites plus en détail ci-dessous.

2. Description et nature de l'outillage gestionnaire mobilisé

a. En management stratégique

La présentation du point de départ de l'outillage dédié en management stratégique de la transition écologique des ONG humanitaires, montre bien, si l'on mobilise les approches de la stratégie présentées *supra*[240]*,* que celui-ci est « un phénomène irrigué par des dimensions socio-historico-organisationnelles et accompli dans les faires et les dires managériaux en contexte » (Bouty, 2019, p. 359). En effet, en tant qu'organisations se déployant dans des territoires (d'anciens territoires colonisés) et un secteur particulier (celui de l'aide internationale), ces ONG sont influencées au moins par deux dimensions socio-historico-organisationnelles :

- D'une part elles constatent sur certains de leur territoires d'intervention les effets aggravants du *changement climatique anthropique* sur les vulnérabilités auxquelles elles tentent de faire face, comme le montre la stratégie d'ALIMA : « prenant la mesure de la crise écologique et du réchauffement climatique, ALIMA […] (témoignera) depuis l'Afrique des conséquences de (cette) crise […] sur la santé et le bien-être des populations patients » (ALIMA, 2022, p. 2) ;
- D'autre part, le contexte institutionnel dans lequel elles évoluent, les pousse, par leur rôle d'intermédiaires dans la chaine de l'aide comme vu *supra*[241], à transformer leurs pratiques. Formulé autrement, leur appareil stratégique est aussi transformé et alimenté par des *praticiens externes* de la stratégie que sont les institutions de l'aide au développement (ECHO, 2022; Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2021).

Cette configuration enclenche alors une dynamique mobilisant une diversité de *praticiens de la stratégie* au sein de chaque ONG. Chez ALIMA, outre la sensibilité de certaines personnes dirigeantes aux enjeux climatiques et environnementaux, plusieurs personnes sont alors chargées, au sein d'un comité de pilotage dédié, de mettre en place une dynamique impliquant les différentes parties

[239] Voir chapitre 3, partie A.
[240] Voir chapitre 1, partie A, sous-partie 3.b.
[241] Voir chapitre 3, partie A, sous-partie 2.

prenantes de l'organisation, visant à matérialiser le *dire stratégique* dans un *faire stratégique*. En s'appuyant sur les éléments tirés de l'exercice de l'empreinte carbone présenté ci-dessus, un groupe piloté par la délégation générale adjointe d'ALIMA prépare ainsi deux motions spécifiques à destination de l'assemblée générale (AG) 2021 de l'association, comme l'explique ce directeur français en poste au siège de la structure, à Dakar :

> « On est parti d'un papier de positionnement pour l'AG 2021. On a présenté ce papier, on a débattu, on a présenté deux motions pour amender la Charte d'ALIMA. Et ces deux motions avaient l'objectif d'intégrer dans la Charte la responsabilité environnementale et climat. On avait cinq, six principes médicaux, éthiques, etc. Et on a décidé de mettre au même niveau que notre premier principe, le patient, d'abord, la question de la responsabilité environnementale. Donc […] pas un petit truc de l'équipe logistique, comme c'est arrivé dans plein d'organisations qui sont positionnées là-dessus il y a 15 ans. Et ça, ils ont fait plein de supers trucs. Mais ça, ça n'a pas transformé l'organisation parce que c'est resté pareil. Chez nous ça a été voté, ça devenait un mandat de l'organisation et donc c'est l'assemblée générale qui a demandé à l'exécutif de passer à l'action pour assumer ce principe de responsabilité environnementale. […] Deuxièmement, on fait des soins et c'est hors de question qu'on ne continue pas les soins. Donc ça aussi, ça a clarifié beaucoup de choses et à partir du moment, on était d'accord là-dessus, ça a retiré beaucoup de tensions parce qu'on s'est dit OK, on va continuer, mais on va adapter, jusqu'à ce que ce soit possible, nos manières de faire et très vite ont fait le chemin. […] La peur de la feuille blanche disparaît à partir du moment où on donne des exemples en disant surtout, les solutions existent, on n'a rien à inventer chez l'humanitaire. Il y a des gens qui sont positionnés sur des solutions, sur le fret, sur l'électricité, sur les véhicules, sur les déplacements, sur la chaîne d'approvisionnement, etc. Pas depuis la nuit des temps, mais depuis une bonne quinzaine d'années, donc, il suffit juste d'adapter en montrant que certains n'ont pas changé la nature de leur activité, ils ont juste adapté les moyens ».

Sur la base de ces deux motions votées en AG 2021, ALIMA mobilise alors le CAA, comme prestataire, pour l'accompagner dans la formulation et l'écriture d'une stratégie dédiée, en plus de ses équipes dédiées en internes.

Moins ancrées dans les enjeux environnementaux et climatiques, par son histoire, la dynamique a été assez similaire chez MDM. Partant de ses premiers exercices d'empreinte carbone, elle a structuré un groupe dédié à la responsabilité environnementale, le GRE, comme l'explique cette bénévole française au siège :

> « La direction et la présidence ont validé l'importance effectivement d'adresser ces questions et de partir sur un groupe de responsabilité environnementale qu'on a appelé le GRE. A partir de là, les

gens se sont portés volontaires et on a essayé de faire en sorte que dans ce groupe, il y ait une représentation au-delà du terrain. Qu'il y ait des gens du CA. Des gens du siège. Et des gens des services généraux et de la formation, comme c'est transversal et ça touche à beaucoup de choses ».

Chez Solidarités International, c'est en outre la volonté de travailler avec d'autres organisations sur ces enjeux qui a mis l'ONG en mouvement, comme l'explique cette responsable de programme française au siège :

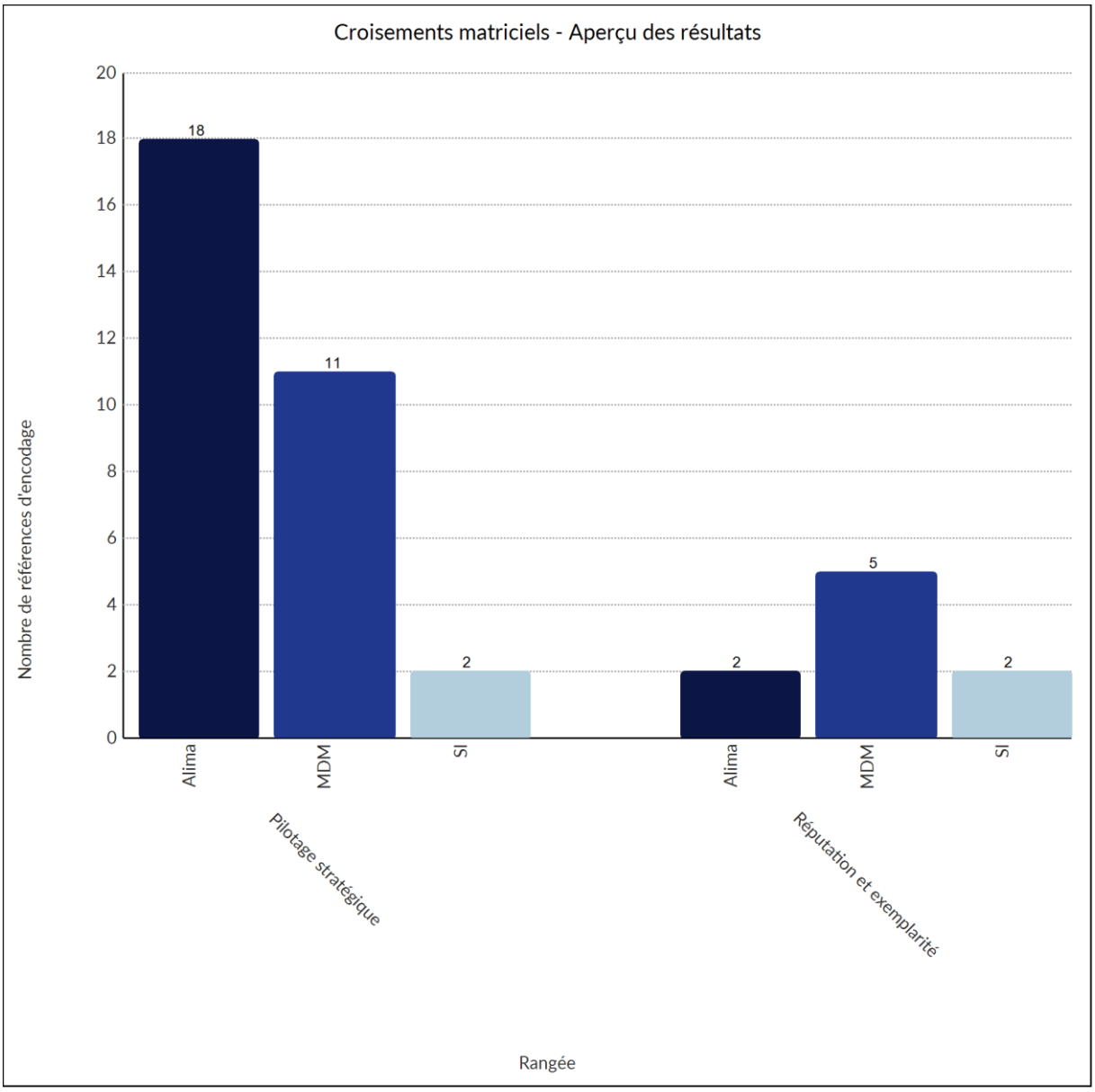
« Il y a eu ce volet de mise en œuvre assez fort qu'on a voulu porter, notamment avec ACF. Et on a constitué depuis février / mars 2021 , un consortium […] qui a vocation à réfléchir ensemble sur les meilleurs moyens des leviers d'action pour réduire cette empreinte ».

Quelles que soient l'ONG analysées, c'est bien la multiplicité des *praticiens de la stratégie* – que les personnes soient des postes de direction, des bénévoles, voire à des positions intermédiaires – qui les amène à fabriquer des stratégies dédiées à l'enjeu écologique. Cette multiplicité est somme toute logique, tant ces organisations sont *managérialisées*, comme vu *supra*[242], et mobilisant donc une pluralité de parties prenantes habituées des outils de gestions importés du monde des organisations lucratives, comme ceux du management stratégique. Néanmoins, outre, l'enjeu contextuel, c'est aussi la mission de ces organisations qui justifie, pour les personnes interrogées, une mise en mouvement des ONG sur ces questions, comme le précise ce responsable de la logistique au siège de MDM :

« Je pense que ça coûte rien. C'est un paramètre de plus long-terme, il va falloir en tenir compte. Je pense que ça doit rentrer dans un, dans un…. Pour moi, je suis impliqué individuellement. Si tu veux, pour moi, ça compte pas parce que c'est quelque chose, quand tu montes un projet, quand tu montes des opérations qui vont bien, en plus… Mais c'est peut-être pas le cas de tout le monde. Faut que ça rentre dans la culture de dire : ''Voilà, on va monter des opérations, on va monter des activités, quel impact ça va avoir ?''. Je pense que c'est quelque chose qu'on devrait... On doit tenir compte du fait, que dans ce monde, qu'on a des rapports, que nos actions ont un impact sur l'environnement et que c'est aussi important que le reste ».

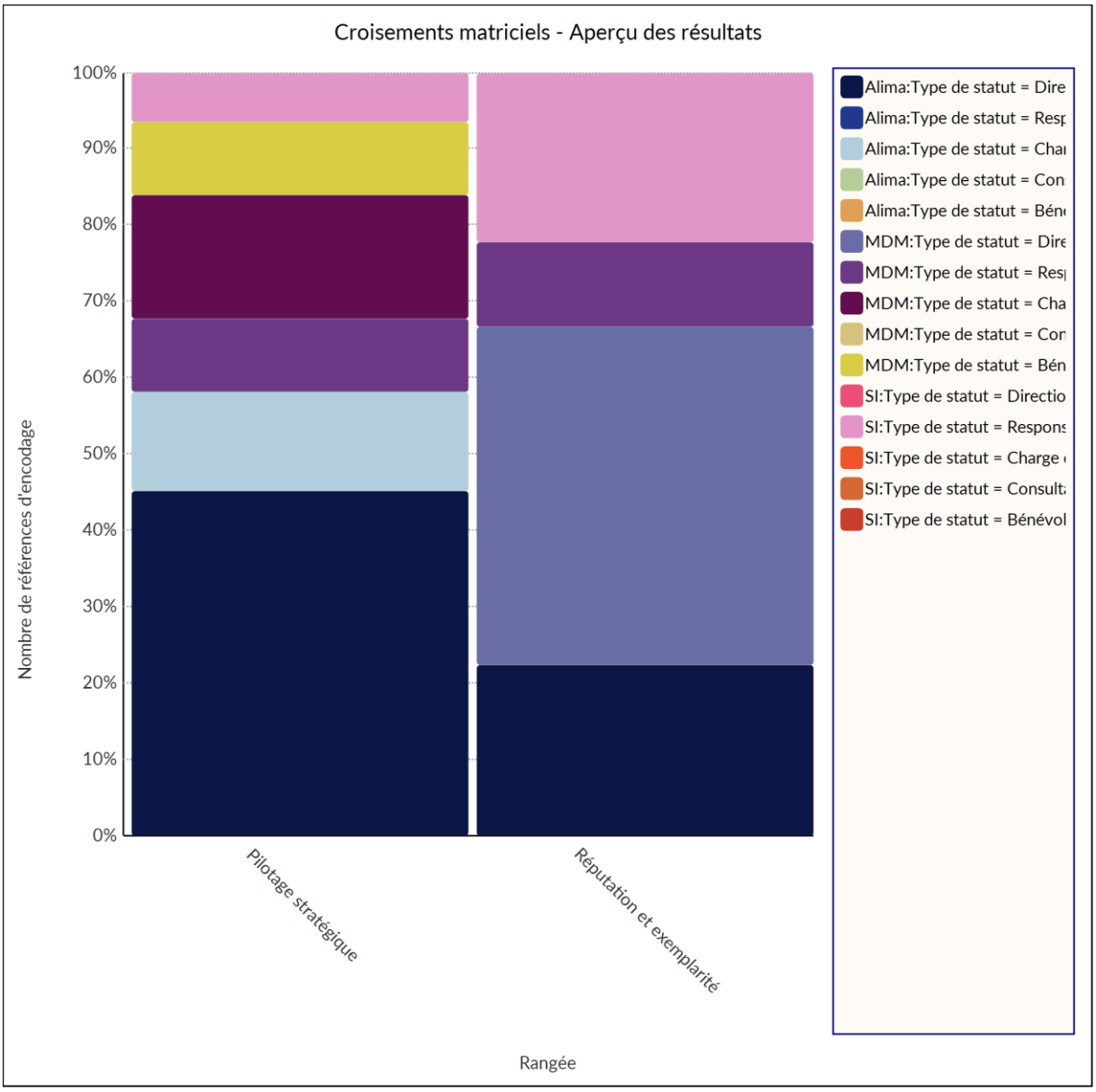
Comme le montre le tableau-ci, de nombreuses références liées aux codes « pilotage stratégique » et « exemplarité et réputations » émergent lors d'un croisement matriciel dédiés à ce codage de notre matériau.

[242] Voir chapitre 3, partie A, sous-partie 2.



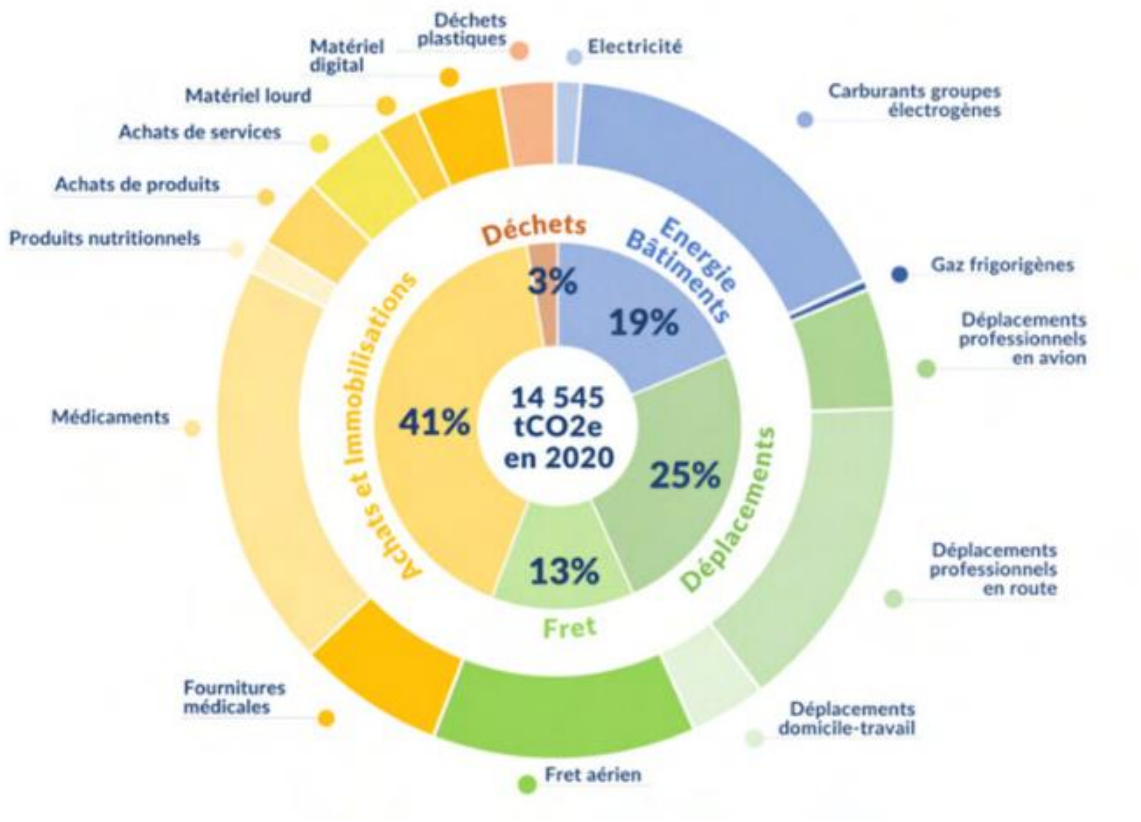
Graphique 4. Croisements matriciels - Aperçu des résultats pour les codes « pilotage stratégique » et « exemplarité et réputation » – extrait du logiciel *Nvivo*.

Ainsi, sur les 21 entretiens menés au total dans ces trois organisations, nous référençons 32 mentions au code « pilotage stratégique » et 9 mentions au code « exemplarité et réputation ». Et bien que ces éléments soient assez logiquement davantage mentionnés par les directions, le graphique suivant montre que ces enjeux sont aussi partagés, au sein des organisations, par des personnes à des niveaux différents, caractérisant ainsi une pluralité de *praticiens de la stratégie* en leur sein.



Graphique 5. Croisements matriciels - Aperçu des résultats pour les codes « pilotage stratégique » et « exemplarité et réputation » par type de statut au sein de chaque organisation – extrait du logiciel *Nvivo*.

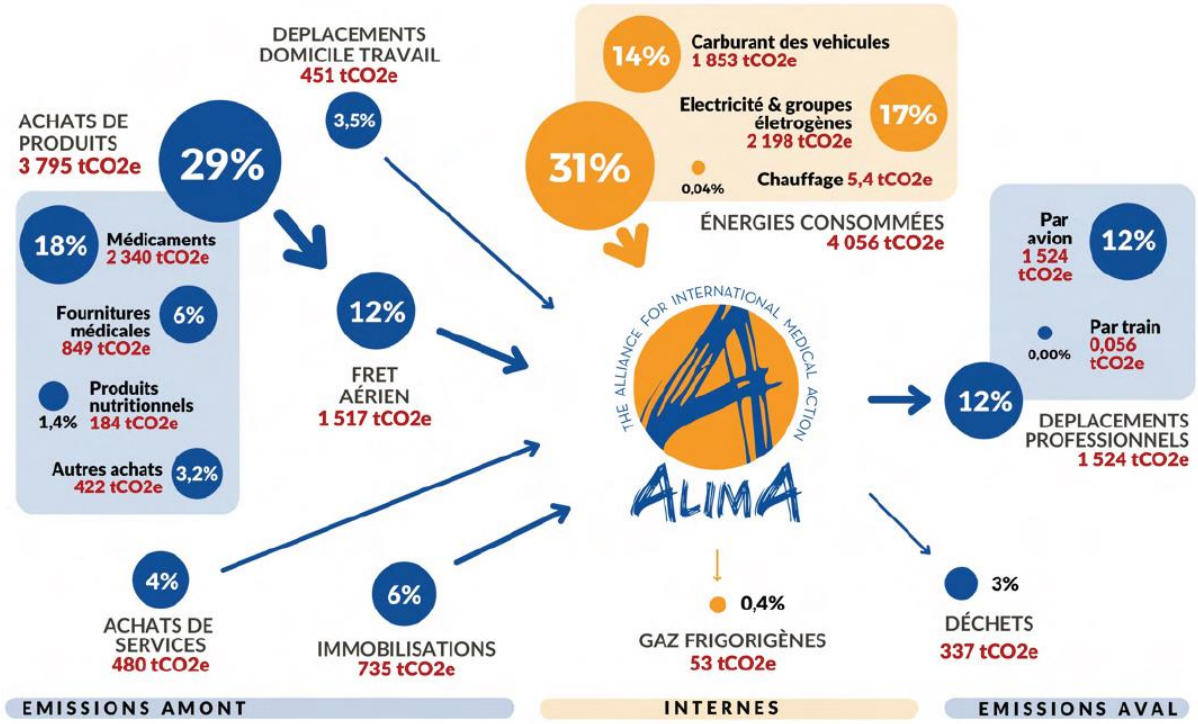
Ce faisant, chaque organisation construit alors un outillage particulier visant à matérialiser ce *dire stratégique* dans un *faire stratégique*. Si les outils sont détaillés dans la sous-partie suivante, car traduisant un certain type de contrôle de gestion, toutes les ONG humanitaires analysées structurent alors un management stratégique articulé autour d'engagements chiffrés et publicisés liés à leur empreinte carbone respective, et des trajectoires de réduction de celle-ci. Pour ce faire ALIMA s'appuie ainsi par exemple sur un exercice d'empreinte carbone mené en 2020 dont les résultats sont sensiblement les mêmes que celui de 2019, servant de référence pour ses différents engagements.



Graphique 6. Les émissions de GES d'ALIMA en 2020 – extrait de leur feuille de route environnementale (ALIMA, 2022).

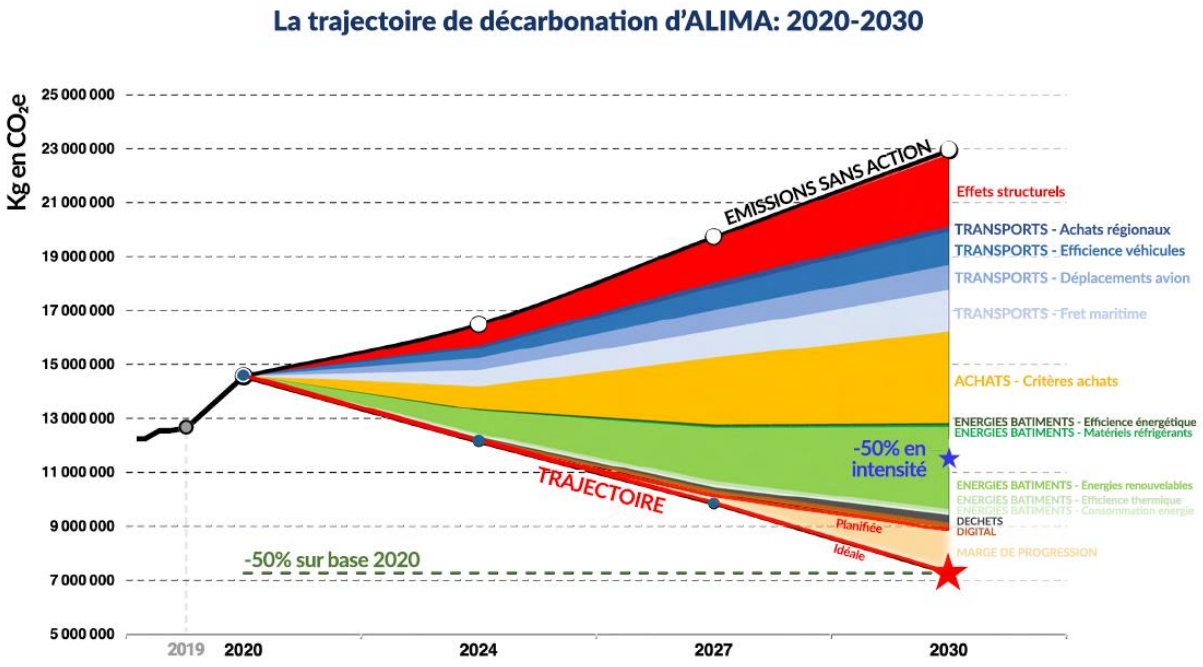
Elle établit également une cartographie des flux lui permettant de « visualiser globalement le volume de GES nécessaires au fonctionnement d'ALIMA » (ALIMA, 2022, p. 6). Cela lui permet ainsi d'appréhender son *empreinte carbone* au regard des différents *scopes* liés au émissions de GES d'une organisation, comme vu *supra*[243].

[243] Voir chapitre 1, partie A, sous-partie 2.



Graphique 7. Cartographie des flux de GES d'ALIMA en 2020 – extrait de leur feuille de route environnementale (ALIMA, 2022).

Celui-ci lui l'amène alors à proposer une trajectoire de décarbonation priorisant les émissions sur lesquelles elle peut agir plus directement.



Graphique 8. Trajectoire de décarbonation proposée par Alima en 2020 – extrait de leur feuille de route environnementale (ALIMA, 2022).

S'appuyant à la fois sur son exercice 2020 d'*empreinte carbone*, et sur la cartographie des flux, ALIMA acte alors une trajectoire de décarbonation de 50%, par rapport à 2020, à l'horizon 2030, articulée autour de 20 solutions[244], dont 5 prioritaires (celles-ci permettant de transformer les pratiques émettrices de 85% de leur *empreinte carbone* totale) :

- La mise en place de critères environnementaux dans sa politique d'achat ;
- La rationalisation des déplacements de ses personnels, notamment ceux par avion ;
- La maximisation du passage du fret aérien au fret maritime ;
- L'utilisation du photovoltaïque et d'autres énergies renouvelables comme source d'énergie ;
- L'augmentation de l'efficience énergétique de ses véhicules.

Pour accompagner cette opérationnalisation de sa feuille de route, ALIMA mobilise alors des ressources humaines dédiées, regroupée au sein d'un comité de pilotage, par le recrutement d'un responsable de projet climat et environnement, et l'identification au sein de ses différentes directions (logistique, opérations, direction générale) de personnes référentes sur ces sujets.

Concernant MDM et Solidarités International, la matérialisation de la stratégie est à la fois plus commune, et moins formalisée, que pour ALIMA. Ainsi, aux côtés d'autres ONG, les deux organisations s'engagent publiquement en décembre 2020, dans une déclaration déjà présentée (Réseau Environnement Humanitaire, 2020), sur 5 engagements :

Ces engagements se traduisent ensuite de manière différenciée dans des outils de contrôle de gestion, présentés ci-après : par la construction d'outils dédiés pour MDM, et la mobilisation des outils NEAT +[245] pour Solidarités International. D'un point de vue des ressources humaines, la logique est assez similaire à ALIMA, les deux organisations mobilisant alors des salariés dédiés (responsable de projet et directions). Elles font néanmoins le choix de rattacher le pilotage des actions menées aux directions de la logistique, au regard notamment du poids de leurs chaînes d'approvisionnement dans leur *empreinte carbone* globale.

Outre la mise en place d'un outillage carbone important, les engagements pris par les deux structures les ont aussi amenées à travailler avec de nouvelles organisations, notamment pour traiter l'enjeu de production importante des déchets liés aux activités humanitaires. Ainsi, ALIMA, dans le cas de l'appui à la gestion d'un hôpital en périphérie de Ouagadougou au Burkina Faso, s'est associée à Keoogo et SOS Médecins Burkina Faso, deux associations burkinabé[246], pour renforcer, outre l'aspect santé, la

[244] Voir annexe D.1.

[245] Construit par des acteurs humanitaires, comme OCHA, le PNUD et plusieurs ONG, l'outil d'évaluation environnementale Nexus (NEAT+ pour *Nexus Environmental Assessment Tool*), gratuit et open-source, a été conçu pour que les acteurs humanitaires identifient rapidement les problèmes environnementaux afin de rendre les interventions d'urgence et de relèvement plus soutenables écologiquement.

[246] Elle les a depuis intégré dans ses instances de gouvernance.

gestion des déchets produits au sein de l'hôpital. Un espace de valorisation a ainsi été installé dans celui-ci, ouvert à la fois aux équipes de l'hôpital et aux patients qui le fréquente. Les déchets y sont triés, et, quand c'est possible, intégrés dans des filières de recyclage et de déchets. De la même manière, confrontée au poids croissant des déchets produits par ses actions de sécurité alimentaire au Burkina Faso, Solidarités International, a mis en place deux actions :

- Avec ALIMA et d'autres ONG, elle travaille avec l'entreprise Nutriset[247] pour réduire le nombre de déchets issus du Plumpy'Nut[248], produit très utilisé pour faire face aux situations de famines et d'insécurité alimentaire ;
- Elle accompagne à Ouagadougou la structuration d'une filière de recyclage de certains de ses déchets, notamment informatiques. Elle est cependant confrontée à de nombreuses problématiques territoriales, notamment des difficultés liées [249] à la situation politico-économique du Burkina Faso.

Notons enfin que ces différents engagements pris au cœur de leurs stratégies respectives font l'objet depuis 2020 et 2021 de plusieurs de formes de redevabilité, visant à les faire évoluer, et mobilisant là-aussi pour chaque organisation une pluralité de *praticiens de la stratégie*. Ainsi, MDM et Solidarités International publient chaque année, *via* le Réseau environnement humanitaire, des éléments attestant des avancées ou des difficultés de mise en place de leur stratégie (Réseau Environnement Humanitaire, 2022, 2023). Cela permet ainsi à ces organisations de se positionner par rapport aux autres sur les différents engagements, par exemple sur la construction d'une stratégie dédiée, comme le montre le graphique suivant.

[247] C'est une entreprise française créée en 1986 qui a pour activité la recherche, le développement, la production et la distribution d'aliments nutritionnels spécifiques destinés à traiter et prévenir les différentes formes de malnutrition dans le monde.

[248] C'est une pâte énergétique prête à l'emploi sans dilution, ni préparation préalable, à base d'arachide à haute valeur nutritionnelle, présentée dans un emballage individuel.

[249] Il est par exemple complexe pour l'entreprise qu'accompagne Solidarités International de diversifier ses clients, l'enjeu de recyclage des déchets n'étant pas la priorité des marchés économiques locaux. Ce faisant, l'entreprise est très dépendante de Solidarités International, elle-même très dépendante des fluctuations budgétaires liées à ces bailleurs de fonds, principalement publics.

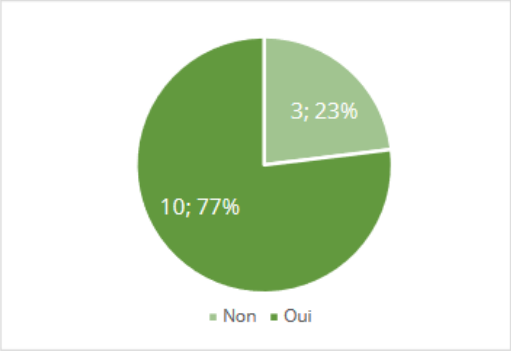


Schéma 1. Réponses pour « Votre organisation a-t-elle une stratégie établie par rapport à la réduction de son empreinte environnementale ? » (n=13)

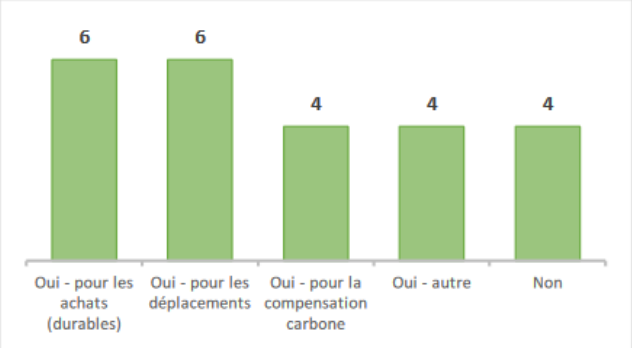
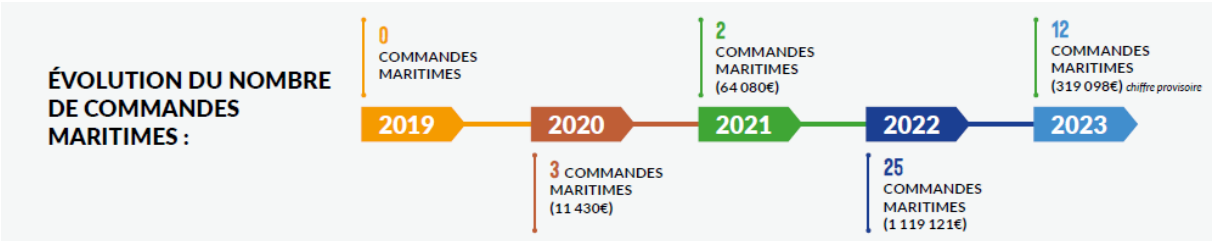


Schéma 2. Réponses pour « Avez-vous des procédures environnementales en interne ? » (n=13, plusieurs réponses possibles). Autres : « fiches pratiques écoresponsables, gestion et recyclage des déchets, plaidoyer, déplacements, comptabilisation interne des émissions des projets, politique de gestion de l'énergie »

Graphique 9. Existence de stratégies dédiées et de procédures formalisées au sein des organisations répondantes, appartenant au réseau environnement humanitaire, en 2023 – extrait du rapport 2023 du REH (Réseau Environnement Humanitaire, 2023).

Le rapport, outre le suivi des engagements, permet assez classiquement au sein d'organisations *managérialisées*, de faire émerger des éléments de *bilan*, ainsi que des analyses opérationnelles quant aux pratiques mises en place par les organisations. Dans le cas des pratiques analysées, le rapport 2023 du REH montre bien comment les stratégies et leur mise en œuvre mobilisent au sein des organisations membres, comme MDM et Solidarités International, une pluralité et une diversité de personnes, comme tout autant de *praticiens de la stratégie* en leur sein.

ALIMA procède d'une manière relativement similaire, bien que ses éléments d'analyse et de bilan s'appliquent à sa seule stratégie. Elle ainsi publié en février 2024 un rapport dédié (ALIMA, 2024), dont la rédaction a mobilisé une pluralité de personnes et mettant en avant un certain nombre d'avancées, notamment sous la forme d'indicateurs chiffrés, quant à sa trajectoire de décarbonation fixée en 2021, comme le montre l'exemple qui suit.



Graphique 10. Evolution du nombre de commandes maritimes chez ALIMA entre 2019 et 2023 – extrait de leur rapport d'avancement 2024 (ALIMA, 2024)

Ainsi, qu'il s'agisse de MDM, de Solidarités International et d'ALIMA, ces organisations ont en commun, quand il s'agit de décrire leur management stratégique :

- Un contexte similaire qui impulse un *dire stratégique* particulier ;
- Des modalités de fonctionnement – leur *managérialisation* mais aussi une pluralité de *praticiens de la stratégie*, à tous les niveaux de leur organisation – qui accompagnent un *faire stratégie*, composé d'engagements pris publiquement, faisant l'objet de suivis eux-aussi publicisés régulièrement ;
- De manière concomitante dans les organisations, le recrutement et la mise en place d'équipes salariées dédiées à ces enjeux (chargé de mission climat, groupe de suivi, etc.) ;
- Une matérialisation spécifique de ce *faire stratégique* dans un outillage composé de nombreux indicateurs rationnalisés, normalisés et normatifs.

Elles déploient un outillage en contrôle de gestion dédié, décrit plus en détails dans la partie suivante.

b. En contrôle de gestion

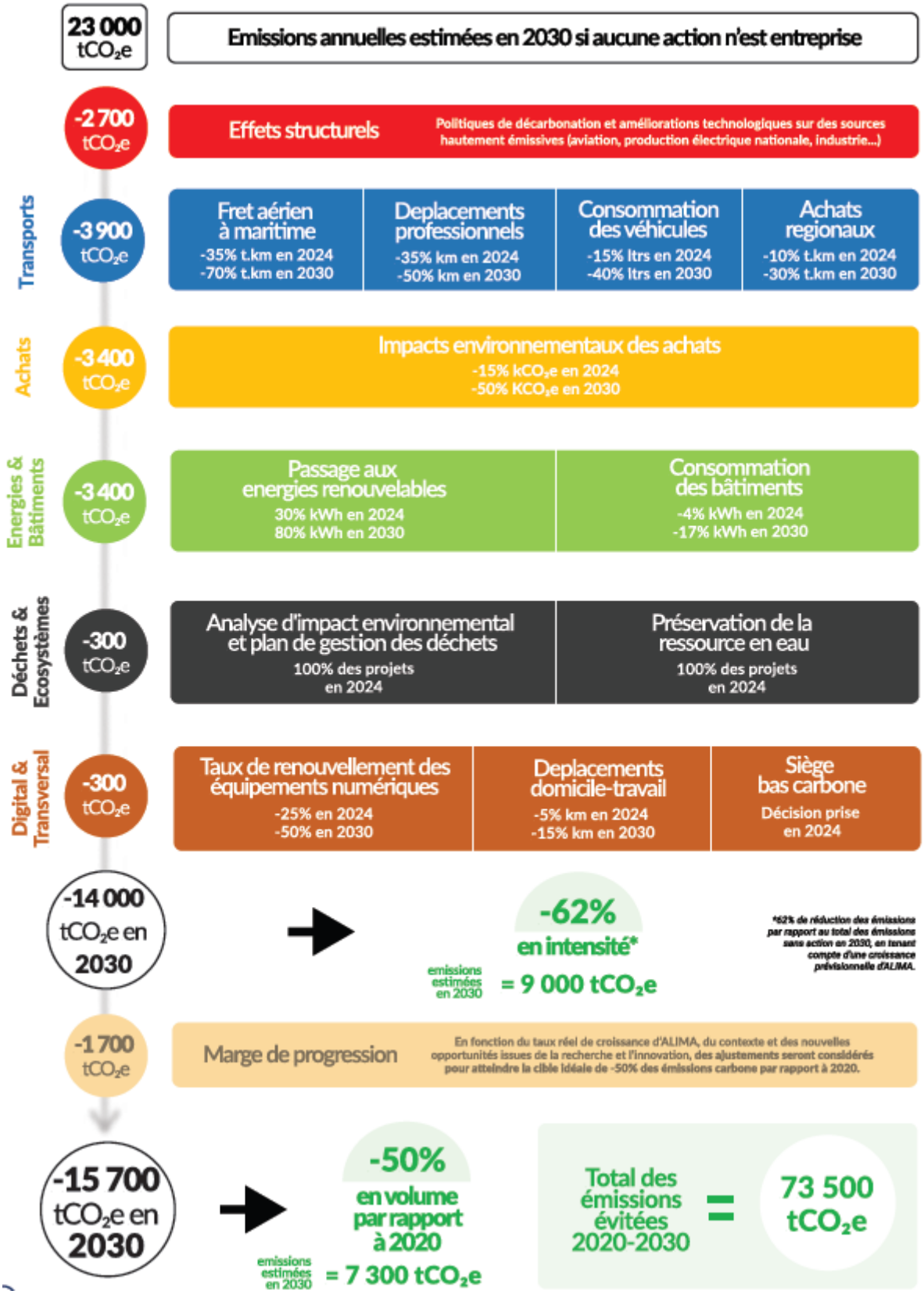
Cet outillage gestionnaire en contrôle de gestion au sein des organisations humanitaires se matérialise et se déploie dans la lignée des phénomènes de *managérialisation* décrits *supra*[250] , c'est-à-dire qu'il s'appuie sur une série de pratiques, de *process* et de procédures relativement standardisés et normalisés, qui font la part belle, dans la logique qui les sous-tend, à une rationalité comptable et instrumentale. Ce phénomène est particulièrement marqué chez les ONG humanitaires analysées, notamment à cause – outre la dynamique de *managérialisation* mentionnée – de deux principaux facteurs :

- Premièrement, par une dépendance importante aux bailleurs publics de l'aide internationale, en particulier l'aide humanitaire, pour la mise en place des activités dans les territoires où elles se déploient. Celle-ci est relativement standardisée[251], et ancrée dans une logique financière notable (mise en concurrence des ONG dans l'accès aux fonds, importance des questions d'impact et d'efficience dans la mise en œuvre des activités, etc.). Ce faisant, elle impulse au sein des organisations qu'elle finance un certain type de gestion, déjà décrit, qui normalise toute nouvelle pratique, notamment sur les enjeux de transition écologique ;
- Deuxièmement, par l'inscription et les références de ces ONG aux agendas institutionnels de lutte contre le *réchauffement du système climatique*. Ceux-ci sont techniques, comme vu *supra*[252], ancrés eux aussi dans une perspective occidentalo-centrée, et incitent donc à déployer

[250] Chapitre 3, partie A, sous-partie 2.
[251] Normes Sphere, CHS, etc. comme tout autant de *modèles voyageurs* (Olivier de Sardan, 2021), décrits dans le chapitre 3.
[252] Chapitre 1, partie A, sous-partie 2.

une gestion instrumentale et techniciste, se traduisant par exemple dans l'utilisation de nombreux indicateurs quantitatifs de mesure, d'évaluation, etc.

Dans cette logique, les ONG humanitaires mobilisent pour la mise en œuvre de leurs stratégies dédiées aux enjeux écologiques des outils de contrôle de gestion à la matérialité technique. Pour ALIMA, cela se traduit, par exemple, par la mobilisation de nombreux indicateurs permettant de comparer, calculer et mesurer, en fonction des secteurs organisationnels d'émissions de ses GES, le nombre de grammes d'équivalent CO2 par kilowattheure (gCO_2eq/kWh), qu'elle doit diminuer à l'horizon 2030, pour être en accord avec son objectif initial (diminution de moitié de son empreinte carbone par rapport à 2020), comme le montre le graphique ci-dessous.



Graphique 11. Nombre de gCO_2eq/kWh à perdre, par secteur organisationnel d'émissions de GES chez Alima, à l'horizon 2030 – extrait de feuille de route environnementale 2022 (ALIMA, 2022)

Cela amène alors ALIMA à structurer pour chaque objectif qu'elle se fixe (chaque *solution*) un outil descriptif articulé autour de plusieurs rubriques :

- La trajectoire de décarbonation prévue et les indicateurs quantitatifs dédiés ;
- Les enjeux auxquels cette solution répond : *optimisation* des déplacement, *maximisation* de l'énergie, etc. ;
- La ou les pratiques à mettre en œuvre (la *solution*) ;
- Les *co-bénéfices* envisagés : généralement d'ordre économique (réduction de coûts) ou social (localisation de l'aide) ;
- Les actions principales liées ;
- Quelques exemples de pratiques déjà mises en place.

Chacun des 20 objectifs, dont les 5 prioritaires, articulés autour des secteurs d'émission de GES d'ALIMA dispose alors de son propre outil descriptif, comme le montre l'exemple suivant.



● Projet ✓ Siège ✓ Coordo terrain

En 2019, les déplacements professionnels en avion représentent 12% de l'empreinte totale d'ALIMA soit 1500 tonnes de CO2e.

Voici une liste de questions à poser avant un déplacement :

- Le déplacement peut-il être évité (visioconférence) ?
- Le trajet peut-il être effectué autrement qu'en avion ? (possibilité d'interdire les déplacements en avion pour les trajets de moins de 1000 km).
- Les itinéraires de vol peuvent-ils être optimisés ? (possibilité de choisir des vols sans escales ou le moins possible et d'éviter le routage à bas prix par ex : 3 vols bon marché au lieu d'un vol plus cher)

Transport

Déplacements professionnels en avion

Réduire les déplacements professionnels en avion

THE CLIMATE ACTION ACCELERATOR

ALIMA

Trajectoire

Réduire de 30% le kilométrage lié aux déplacements professionnels prévisionnels en avion d'ici 2024, soit 430 tonnes de CO2e évitées et 50% d'ici 2030, soit 910 tonnes évitées.

Enjeu

L'utilisation de l'avion contribue fortement aux émissions globales de gaz à effet de serre des ONG. Les déplacements en avion sont indispensables à l'activité des ONG mais certaines pratiques alternatives sont souvent envisageables.

Solution

Réduire les déplacements professionnels en avion en choisissant des modes de transport alternatifs ou plus efficients (compagnies, vol direct, train), en s'équipant d'une politique interne de déplacement et en favorisant l'expérience de travail virtuel.

Co-bénéfices

- Amélioration des conditions de travail (santé, fatigue).
- Localisation de l'aide.

Actions clés

- Mettre en place une politique de déplacement.
- Privilégier le transport par route ou train lorsque le contexte sécurité le permet.
- Favoriser le télétravail lors des formations, réunions, maps et AG à distance et former à la conduite de réunions à distance.
- Donner accès à tous les collaborateurs à des moyens de visio-conférence (1 par projet).
- Réaliser les briefings à distance (sauf première mission).
- Favoriser une politique de recrutement local.
- Mettre en place une politique de congés favorisant les destinations locales (voyage dans le pays d'origine à titre exceptionnel).
- Développer une comptabilité carbone et une taxe interne sur les voyages aériens par unité/service avec des objectifs de réduction réalistes accompagnés de mesures incitatives). Cette taxe peut contribuer à financer les projets d'adaptation au changement climatique (notamment des partenaires d'ALIMA).

Expériences réussies

La politique CARE Climate-Smart Flight Travel, introduite en 2016, a pour objectif de réduire les émissions des vols, notamment grâce à la déclaration et l'enregistrement des émissions et la restriction des déplacements en avion (plafond sur le nombre de vols par an ; formulaire d'autorisation de vols ; demande faite 15 jours minimum avant le vol, distance minimale de 500 km, etc).
Chaque structure fixe un objectif de réduction de ses émissions, par exemple 30% d'ici 3 ans.
Les collaborateurs ont été sensibilisés à l'impact de leurs vols sur le changement climatique. Des modes de transport alternatifs ont été promus (train et bus lorsque cela était possible) et les réunions virtuelles systématiquement privilégiées.
Le bureau régional de CARE pour l'Afrique australe, centrale et orientale (ECSARO) a mis en œuvre la majorité des actions visant à limiter ou à réduire les émissions liées aux vols.

Sources pour aller plus loin

Réduire les déplacements des collaborateurs

Graphique 12. Fiche solution « Déplacements professionnels en avion » – extrait de feuille de route environnementale 2022 (ALIMA, 2022)

Pour opérationnaliser chaque *solution*, au-delà du déploiement de solutions techniques identifiées dans chaque fiche – utilisation de panneaux solaires, commandes de matériel par fret maritime, etc. – ALIMA institutionnalise alors deux outils standardisés de contrôle de gestion : la mise en place d'actions de sensibilisation et formation, à destination de ses personnes salariées, aux enjeux de transition écologique identifiés dans sa feuille de route, et la production de *plans d'action environnementaux*. Sur le premier volet, le contenu des programmes de formation et de sensibilisation est alors construit et piloté par les personnes en charge de l'opérationnalisation de la feuille de route. Ce programme vise à la fois à expliquer aux salariés d'ALIMA les problématiques environnementales tout en les mobilisant sur les actions prévues, comme l'explique ce responsable de projet français au siège de la structure :

> « J'ai été avec plusieurs personnes que tu vois ici dans nos missions au Tchad et au Niger, faire des formations de deux jours sur la sensibilisation au changement climatique, à son impact sur nos activités, à notre propre contribution au changement climatique et à la présentation de ce que tu vois là la feuille de route, nos solutions, les moyens à notre disposition, etc. Et pour aussi faire des ateliers de travail avec nos équipes sur le terrain, sur les cinq solutions prioritaires […]. Et pareil en septembre, je vais au Mali, au Burkina pour refaire cette formation là et donc il y a tout un cycle de formation qui est qui a été commencé et qui est prévu pour commencer à accompagner nos missions pays. Parce que c'est vraiment elles qui ont laissé les clés en main pour poser, pour réussir. […] Nous, le choix sur cette formation, […] grosso modo, il y a trois temps de formation de deux jours. Il y a trois parties : une première partie qui est vraiment la sensibilisation au changement climatique. Donc comprendre en fait ce que c'est que le changement climatique, les phénomènes qui sous-jacents, l'impact sur la santé des populations au Sahel et leurs conditions de vie, etc. Deuxième partie, c'est vraiment la présentation du cadre stratégique, notre action environnementale et les moyens mis à disposition. C'est la feuille de route, bilan carbone, etc. Et la troisième partie, c'est vraiment, on fait des ateliers de travail avec les équipes sur : ''comment passer vers le fret maritime ? Comment transiter vers le vert ? Les énergies renouvelables et notamment le photovoltaïque ? Comment améliorer notre gestion des déchets médicaux et ménagers ?''. […] On aurait pu commencer directement par cette troisième partie en disant : ''Bon bah les gars, vous avez pas le choix, en fait, ça a été voté par notre AG, le stratégique, il est écrit noir sur blanc, donc maintenant, on y va quoi''. Et on pense que pour la réussite de l'opération, c'est important de reprendre tout depuis le début et de commencer par le basique : c'est quoi le changement climatique ? C'est quoi un gaz à effet de serre ? Tu sais comment ça fonctionne et tout et pourquoi on doit agir. C'est important de redonner du sens à notre action pour que ce soit bien compris par les équipes sur le terrain ».

Les formations sont donc globalement standardisées, même si certaines parties des interventions sont adaptées aux contextes de chaque pays, notamment les données mobilisées pour présenter l'impact du *changement climatique anthropique*.

Dans la foulée des séquences de formation, ALIMA amène ensuite chacune de ses délégations pays à construire des *plans d'action environnementaux*, articulés autour des cinq solutions prioritaires identifiées, et déclinées par pays. La matérialisation de ces *plans d'action* est alors classique, intégrant à la fois des outils de suivis des activités prévues (chronogramme, budget prévisionnel, type de RH mobilisées, etc.) et une série d'indicateurs pour chacune des solutions, avec des valeurs initiales et des valeurs cibles : « pourcentage de commandes locales médicales sur l'ensemble des commandes réalisées », « nombre de structures (base vie, hôpitaux/centres de santé, bureau) équipés en kits solaires », « nombre de bénéficiaires sensibilisés à la problématique environnementale via la Radio/SMS / via les affiches ». Un extrait des indicateurs du *plan d'action environnemental* du Burkina Faso (il contient 15 indicateurs au total) est présenté ci-dessous.

Projet / Coordo	Solution*	Indicateur(s)	Valeur 2022	Valeur cible 2023	Action(s)	Responsable de l'action
1	**Transports**					
ALL	Augmenter la part du fret maritime dans le transport de marchandises	Pourcentage de commandes maritimes faites sur l'ensemble des commandes réalisées	70%	80%	- Anticiper la commande médicale en début et milieu d'année pour 2 commandes par an (Janvier & Juin) - Intégrer le fret maritime dans les propositions de projet	COLOG, COMED, PHARMA PAYS
ALL	Réduire la consommation d'énergie du parc de véhicules	Pourcentage de voitures louées qui respectent les critères environnementaux (émission de CO2 limitée)	0%	55%	- Location de voitures neuves avec faibles émissions de CO2	COLOG, RLP
ALL	Réduire la consommation d'énergie du parc de véhicules	Pourcentage de voitures ALIMA qui répondent aux critères environnementaux (émission de CO2 limitée)	40%	80%		

Tableau 4. Indicateurs utilisés pour le *plan d'action environnemental* d'ALIMA au Burkina Faso – extrait d'un outil de pilotage interne

Les *plans d'action environnementaux* font alors régulièrement l'objet de procédure de suivi, au regard des indicateurs posés, mobilisant une diversité de salariés au sein d'ALIMA (directions pays, chargés de mission, logisticiens, etc.). L'intégralité des données est ensuite tous les deux ans agrégée au niveau de la structure et utilisée pour apprécier le déploiement de la feuille de route présentée ci-dessus (ALIMA, 2022, 2024).

La logique est relativement similaire chez MDM. Néanmoins, à l'inverse ALIMA, l'ONG a d'abord déployé l'intention stratégique (le *dire*) dans une diversité d'outils de contrôle de gestion normalisés matérialisant le *faire stratégique*, afin de es expérimenter, avant de structurer une politique interne globale. Ainsi, sous le pilotage du GRE, l'équipe interne dédiée aux enjeux de transition écologique a déployé, à la manière d'ALIMA, toute une série de fiches visant à expliciter les procédures liées aux objectifs de décarbonation fixées pour l'ONG. Thématisées (eau, déchets, énergies, etc.), elles précisent les objectifs, les RH concernées et le type d'action à mettre en place, comme le montre l'extrait ci-dessous.

Groupe responsabilité environnementale

Fiches pratiques - Achats responsables

OBJECTIF DE LA FICHE

→ Revoir la politique d'achats au siège et sur les missions, en France et à l'international, pour **réduire notre impact environnemental**.

→ Donner la priorité aux **produits locaux, durables et recyclables** :

- o Avec des emballages réduits, recydés et recydables.
- o Qui minimisent les émissions et les déchets.
- o Qui sont basés sur des matières premières renouvelables et/ou recydées.
- o Qui sont modulaires, rechargeables ou remplaçables.
- o Qui sont exempts de substances dangereuses.
- o Qui minimisent l'utilisation et la consommation de ressources (eau, énergie, etc.).
- o Qui respectent des normes ou des critères de durabilité environnementale.
- o Qui utilisent peu ou pas du tout de mercure, de cadmium et d'autres produits figurant dans la directive RoHS de la Commission européenne .

PERSONNES RESPONSABLES

→ **Coordinateurs généraux pour la sensibilisation de l'ensemble des équipes et des partenaires** à la responsabilité environnementale.

→ **Services administratifs et logistiques** pour la mise en œuvre pratique de la fiche.

LES ETAPES A SUIVRE

Gestion des stocks :

→ De manière générale, éviter de laisser périmer les colles, la peinture et les médicaments. Utiliser d'abord les plus anciens et ainsi de suite en fonction de la date de péremption (cf. fiche gestion des stocks).

→ Éviter l'utilisation d'aérosols, dont les gaz de propulsion sont considérés comme dangereux pour la couche d'ozone.

→ Utiliser la juste quantité de produits. Ainsi, la consommation de matières premières et la quantité de déchets générés sont réduites.

Avant l'achat :

→ **Analyser son besoin si possible avec la logistique (est-ce essentiel, quelles opportunités existent et ont été testées)**

→ Bien définir son besoin (quantité, stocks, etc.).

→ Envisager les alternatives (peut-on réparer, réutiliser ?)

→ Identifier les produits les plus adaptés (cf. tableau des différents types de produits).

→ Privilégier les produits locaux et/ou faits-main.

→ Privilégier les produits à emballage restreint.

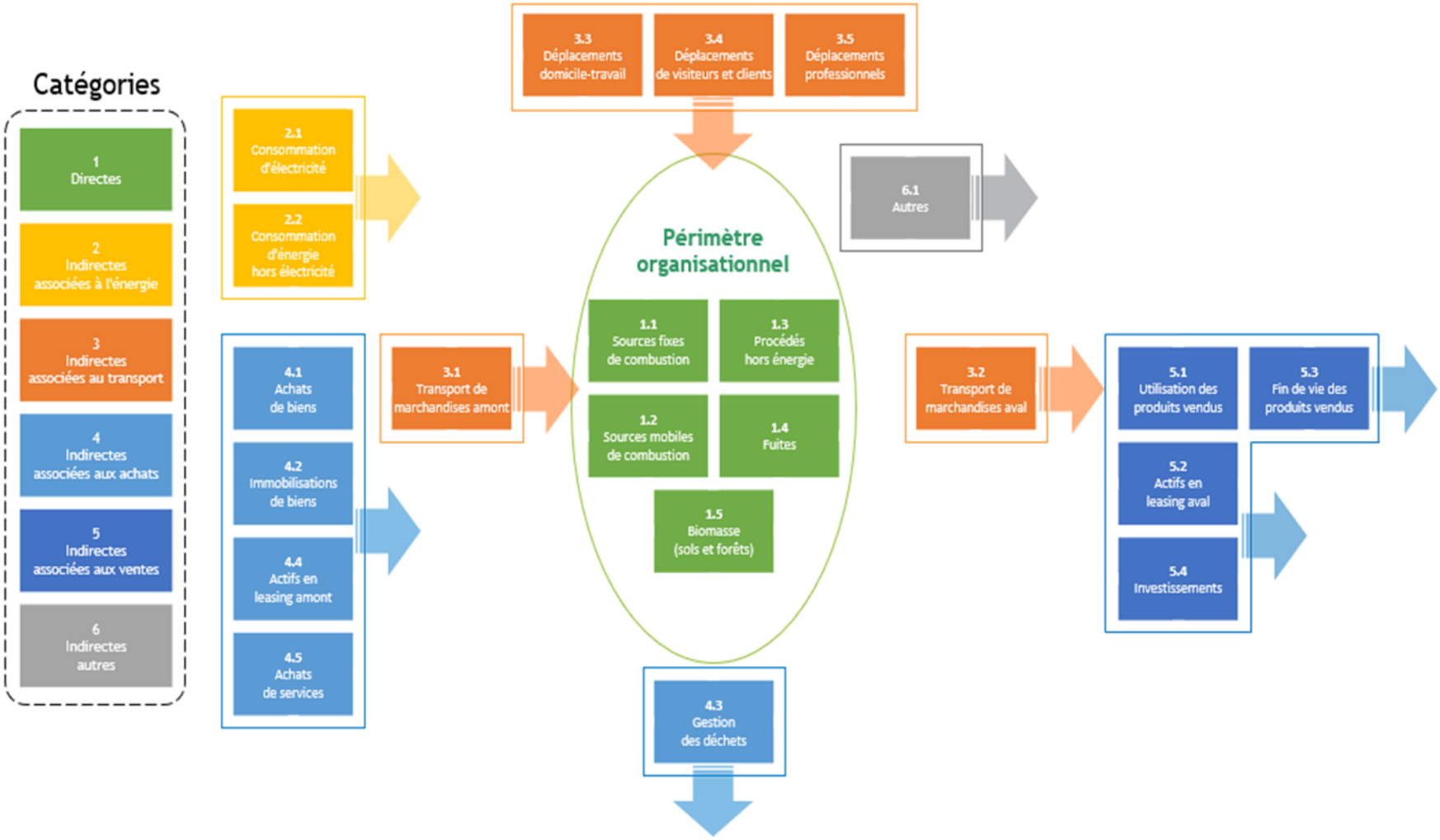
→ Pour les évènements, privilégier les halls, hôtels, locaux et produits éco-responsables cadeaux, nourriture, impressions…)

→ Identifier les fournisseurs proposant les produits recherchés et/ou avec une politique environnementale (cf. grille d'achats).

→ Si cela est possible, induire dans les contrats avec les fournisseurs des clauses relatives au recours à des appareils écoénergétiques (=qui respectent les bonnes pratiques par rapport aux émissions de Gaz à Effet de Serre (GES), entre autres)

Tableau 5. Fiche pratique « achat responsable » chez MDM – extrait d'un outil de pilotage interne

Comme ALIMA, les différents documents sont alors déclinés pays par pays, avec une obligation demandée par le siège de MDM de produire une cartographie des émissions des gaz produits, ainsi que des données à récolter pour suivre et apprécier les évolutions de l'*empreinte carbone* de l'organisation, comme le montrent les extraits des postes d'émissions de la délégation du Burkina Faso ci-après.



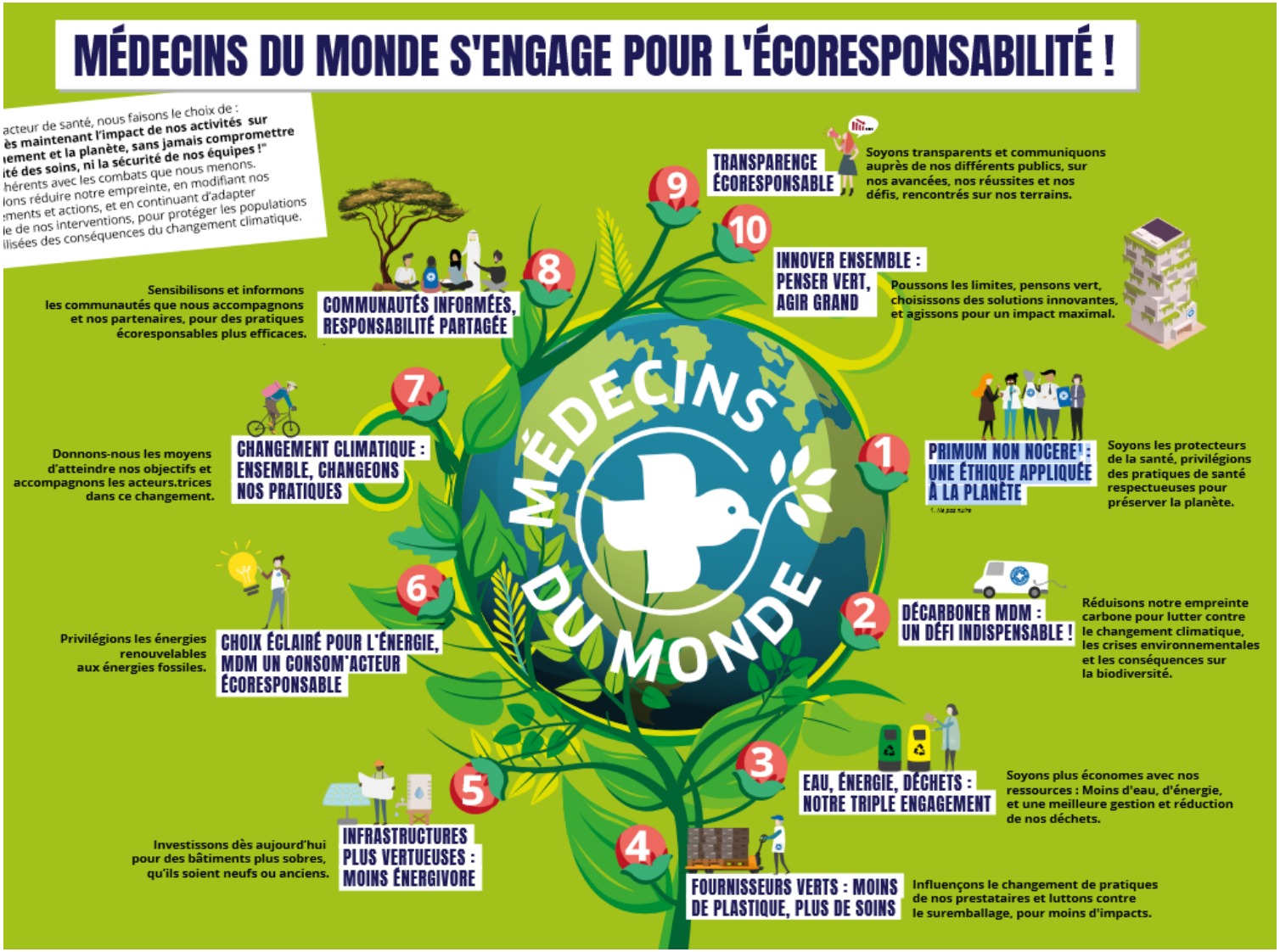
Graphique 13. Catégorisation des sources d'émissions directes et indirectes de GES de la délégation MDM du Burkina Faso – extrait d'un outil interne

Catégorie d'émission	Poste d'émission	Sous-poste d'émission	Priorité	Données à collecter	Commentaires	Sources et supports potentiels de collecte de la donnée	Localisation des données au sein de l'organisation
Directes	Sources fixes de combustion	Chaudières	Haute	Idéalement : Quantité de combustible utilisée (kWh, litres, tonnes, etc.) par type de combustible (produits pétroliers, bois, déchets, etc.) À défaut : Types de combustible associés à des types et performances d'équipement, à des surfaces de bâtiments, à des durées d'utilisation, etc.	Inclut aussi les équipements opérés en bail-location ou location simple. Dans le cas d'une quantité d'énergie, précisez s'il s'agit du PCI ou du PCS.	Moyens généraux Services techniques Service achat Syndic Factures	Suivi carburant Générateurs Consommation Gaz Bouteille
		Groupes électrogènes					
		Autres sources fixes de combustion					
	Sources mobiles de combustion	Engins terrestres		Idéalement : Quantité de combustible utilisée (kWh, litres, tonnes, etc.) par type de combustible (essence, gazole, GPL, etc.) À défaut : Types de combustible associés à des distances parcourues, à des puissances fiscales de moteur, à des types de parcours, etc.	Véhicules et engins mobiles opérés par l'organisation. N'inclut pas les usages personnels.	Moyens généraux Gestionnaire de parc Factures	Suivi carburant véhicules
		Véhicules terrestres					
		Autres véhicules aériens	Basse				Vols intérieurs
	Procédés hors énergie		Basse	À priori, N.A.			
	Fuites	Réfrigérants	Haute	Idéalement : Nature du réfrigérant et quantité rechargée (kg) À défaut : Liste des équipements frigorigènes associés à des puissances frigorifiques (kW) et à la nature des réfrigérants ou quantités de réfrigérants installés (kg)	Inclut les climatiseurs.	Prestataires chargés de l'entretien des climatisations Services techniques Services maintenance Factures	liste des AC et nature des réfrigérants installés + Factures de maintenance
		Assainissement	Basse	Quantité d'effluents liquides générés (m3) Idéalement, aussi : Caractérisation chimique des effluents (azote total Kjeldhal, demande chimique en oxygène, etc.)			Voir ce que vous avez sur l'assainissement des bureaux (Taxes par exemple)
		Épandage de fertilisants		Quantité d'azote épandue (kg)	Inclut les engrais minéraux et organiques, le fumier et lisier, les résidus de culture, les boues du traitement des eaux, etc.	Non Applicable MdM	
		Drainage et gestion des sols		Surface gérée (ha)		Non Applicable MdM	
		Cheptel		Nombre d'animaux d'élevage par type d'animal		Non Applicable MdM	
		Autres fuites		À priori, N.A.			
	Biomasse (sols et forêts)	Utilisation des terres et changement d'affectation		Superficies des parcelles de terres associées à des types d'utilisation, à des inventaires forestiers, etc.	Inclut aussi les terres louées.	Non Applicable MdM	

Tableau 6. Outil de pilotage dédié aux émissions directes de la délégation MDM du Burkina Faso – extrait d'un outil interne

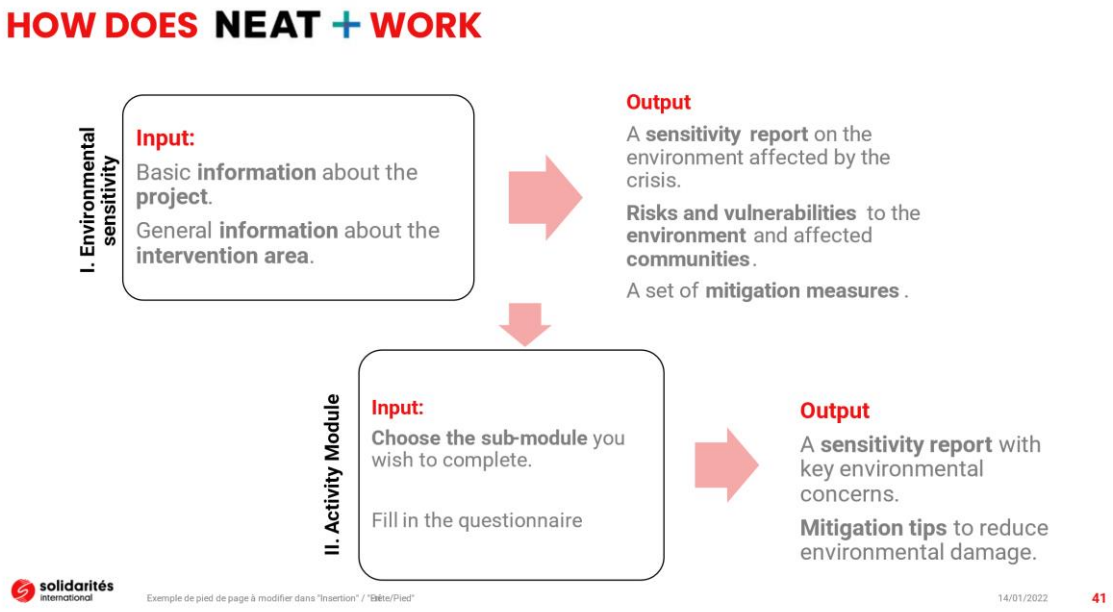
La dimension « formation et sensibilisation » est organisée de manière différente chez MDM. Quelques modules d'autoformation, s'appuyant généralement sur des ressources proposées par d'autres organismes, sur les questions environnementales et climatiques, sont généralement partagées auprès des salariés de l'organisation. Seules les personnes directement en charge des activités dédiées à la transition écologique sont formées *via* des modules proposés par CITEPA, le prestaire choisi par MDM pour mener les exercices d'*empreinte carbone*.

Ce travail a ainsi amené MDM à publier en juin 2024 une politique interne d'écoresponsabilité (Médecins du Monde, 2024) articulée autour de neufs engagements, comme représentés dans le graphique suivant. Ces engagements, à l'exception de ceux sur la mesure du carbone, se déclinent peu en indicateurs chiffrés. Ils sont surtout accompagnés d'activités que l'ONG s'engage à mettre en œuvre pour chacun des neuf axes.



Graphique 14. Engagements de MDM – extrait de sa politique d'écoresponsabilité.

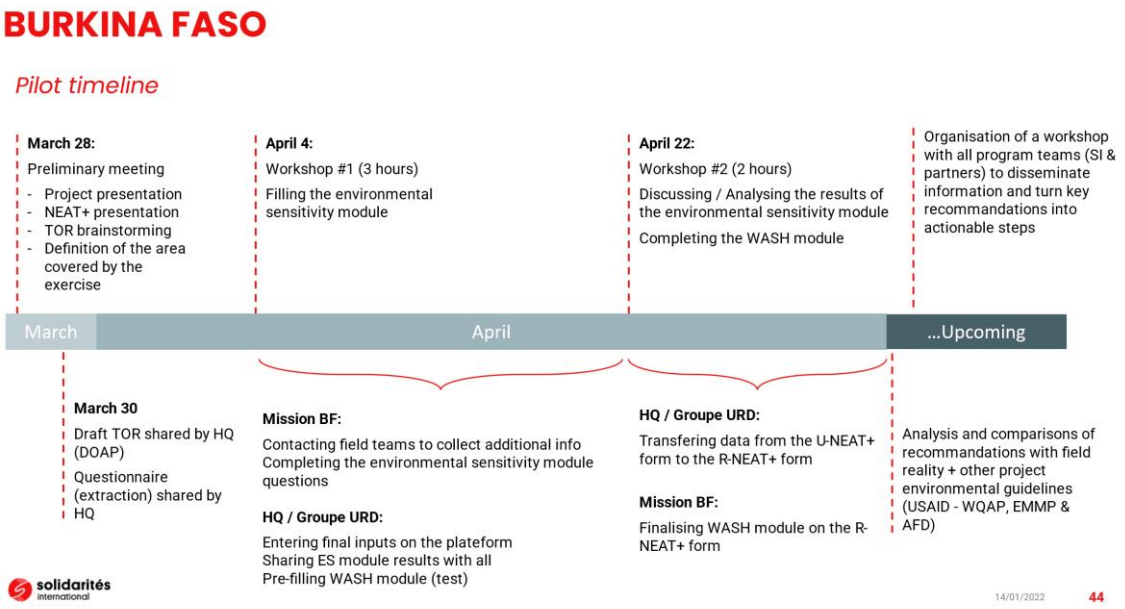
Enfin, concernant Solidarités International, si elle mobilise aussi CITEPA pour son *empreinte* carbone, elle s'appuie sur un outil standardisé NEAT + , développé pour les organisations humanitaires[253], pour opérationnaliser ses engagements. Adapté à la fois à des contextes urbains et des contextes ruraux, les outils de NEAT + permettent aux ONG, en s'appuyant sur une série d'indicateurs, données et d'informations partagées par les équipes en charge, d'analyser les risques environnementaux liés au déploiement des projets, et de proposer une série de procédures et de pratiques à mettre en place pour atténuer l'*empreinte environnementale* de chaque projet.



Graphique 15. Cycle d'utilisation des outils NEAT + – extrait d'un outil de présentation interne de Solidarités International

S'ajoutant aux nombreux *process* de redevabilité que mobilisent les ONG, ces outils standardisés s'appuient, pour leur utilisation, sur des tableaux de bords, à remplir en utilisant des outils numériques (tablettes, *smartphones*, etc.) et nécessitent des séquences de formation elles aussi standardisées. Pratique pilote pour la structure, Solidarités International a ainsi déployé progressivement ces outils, notamment au Burkina en 2022, afin d'en tester l'utilisation et la pertinence, comme explicité dans le graphique ci-dessous.

[253] Notamment OCHA.



Graphique 16. Chronogramme de déploiement et d'expérimentation de l'outil NEAT + au sein de Solidarités International au Burkina Faso – extrait d'un outil de présentation interne

Notons néanmoins que pour les trois ONG, nombre de facteurs externes impactent leur capacité à tenir les engagements qu'elles se sont fixées. Ainsi, les trois structures sont contraintes, au regard des conditions sécuritaires du Burkina Faso, décrites *supra*[254], de mobiliser les hélicoptères du Programme alimentaire mondial (PAM) pour l'acheminement de l'aide humanitaire qu'elles fournissent. Agissant dans des territoires contrôlés par des groupes considérés comme terroristes, c'est en effet leur seul moyen d'accès aux populations vulnérables qu'elles souhaitent aider[255]. Ce faisant, la quasi-totalité des efforts permettant de réduire leur *empreinte carbone* sur leurs différentes activités est contrebalancée par le poids carbone croissant de ces trajets faits en hélicoptère.

En somme, qu'elles s'appuient sur des pratiques internalisées ou externalisées, la traduction opérationnelle, en contrôle de gestion, des stratégies portées par les ONG humanitaires sur les enjeux de transition écologique, se matérialisent au moins dans deux types d'outillages dédiés :

- Une série d'outils standardisés visant à organiser et piloter, sur la base des principales sources d'émissions de GES identifiées pour chaque ONG, des trajectoires de décarbonation: indicateurs normalisés de suivi, tableaux de bords, chronogrammes, etc. ;

[254] Voir chapitre 4, partie C, sous-partie 4.a.

[255] Entre 20 et 30 rotations quotidiennes d'hélicoptères étaient effectuées en 2023 depuis Ouagadougou, principalement à destination des territoires du nord, et du centre-nord.

- Des actions de sensibilisation et de formation, elles aussi relativement standardisées, visant à la fois à *renforcer les capacités* des équipes déployées, sur les enjeux environnementaux et climatiques, tout en les formant à l'utilisation des différents outils de gestion mobilisés.

S'inscrivant, somme toute, dans la logique *managérialisante* des ONG, présenté *supra*[256], ces pratiques de contrôle de gestion traduisent aussi un modèle gestionnaire spécifique, qualifié dans la sous-partie partie suivante.

3. Qualification gestionnaire : un modèle instrumental « orienté carbone »

Sur la base de la description détaillée des différents outils mobilisés, l'enjeu pour chaque *idéal-type* est de pouvoir qualifier le modèle gestionnaire qui le caractérise, du point de vue des pratiques de transition écologique déployées, c'est-à-dire en extraire les principales tendances qui pourraient constituer un modèle organisationnel particulier. Pour ce faire, nous appuyons sur deux grilles d'analyse, présentées *supra*[257] :

- Les pratiques de transition écologique organisationnelles comme point de départ ;
- Les perspectives critiques en gestion sur le management stratégique, et le contrôle de gestion ;

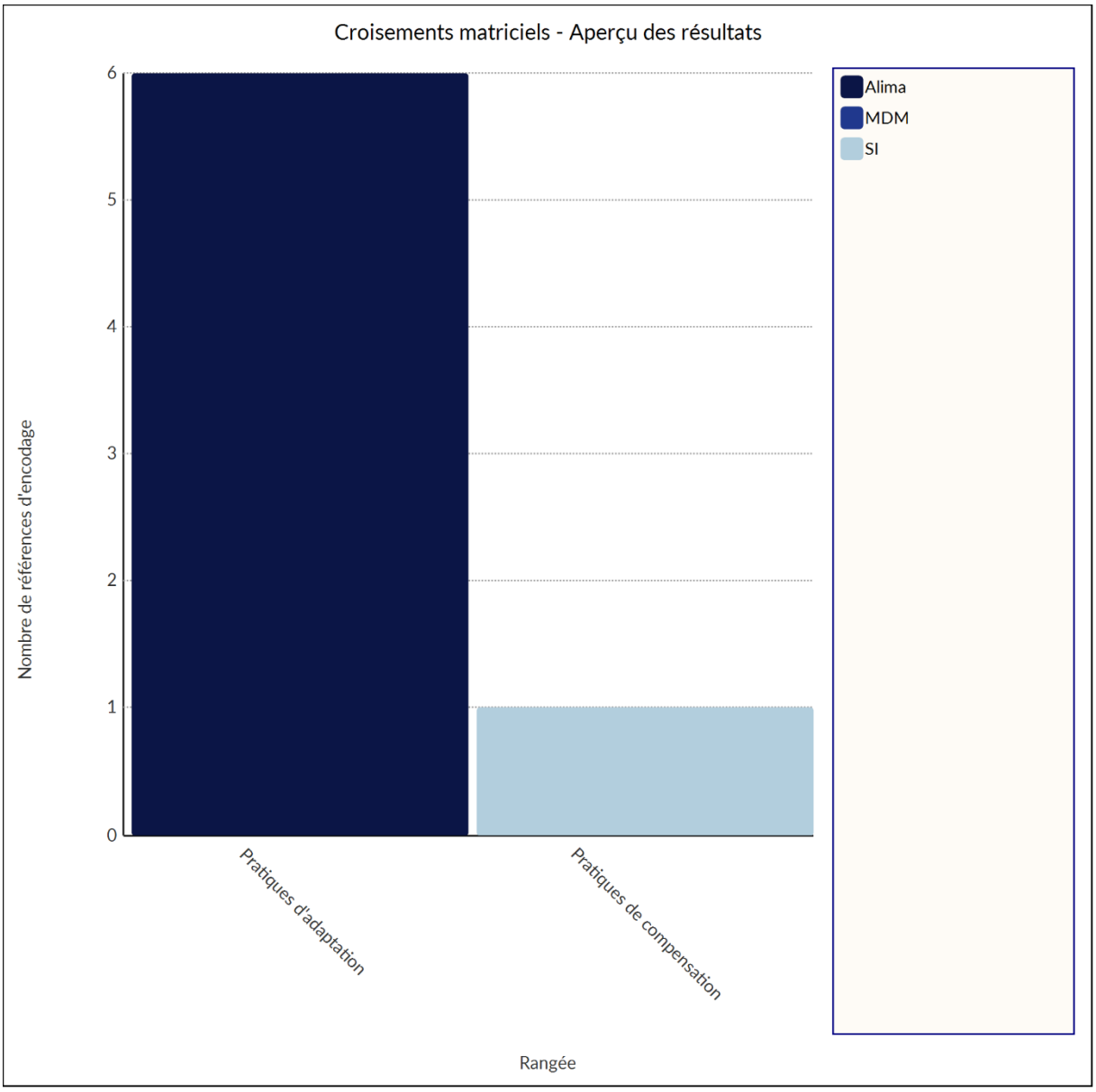
La troisième grille d'analyse, c'est-à-dire les écologies décoloniales et leurs apports, sera mobilisée de manière dans l'analyse dans le chapitre suivant, pour apporter un deuxième niveau de qualification. Enfin, considérant les ONG comme des organisations *multi parties prenantes* (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019), la qualification du modèle se veut aussi transversale, distinguant ce qui relève de l'organisation dans sa globalité, de son articulation avec les autres organisations – au regard de sa place dans la chaîne de l'aide – et des pratiques individuelles ou collectives internes.

Le point commun des différentes ONG humanitaires analysées, c'est donc l'importance donnée, qu'il s'agisse des objectifs fixés dans les stratégies, des outils déployés ou des procédures mises en place, au poids de la comptabilisation carbone. En effet, en référence à la CNUCC, mais aussi à l'Accord de Paris sur le climat et aux recommandations du GIEC (Intergovernmental Panel On Climate Change (Ipcc), 2023b; Paris Agreement, 2015), ces organisations se fixent des objectifs de réduction de leurs *empreintes carbone* respectives (50 % à l'horizon 2030 – avec des dates de références qui diffèrent). Et contrairement à d'autres organisations (comme le GRET, décrit ci-après), elles ne font pas la différence dans leurs stratégies entre ce qui relève de leur organisation interne (fonctionnement des équipes, énergies mobilisées pour les différents sièges) de ce qui relève des projets qu'elles mènent (qu'ils soient d'ordres médicaux, d'assainissement, de sécurité alimentaire, etc.). Ce faisant, le poids

[256] Voir chapitre 3, partie A, sous-partie 2.
[257] Voir chapitre 1.

carbone des activités, comparativement aux émissions liées à leur fonctionnement, est très important dans le bilan global.

D'autres types d'enjeux environnementaux et climatiques sont abordés dans leur outillage gestionnaire, sans que cela se matérialise autant que les questions d'atténuation de leur *empreinte carbone*. Par exemple ALIMA mentionne clairement que « s'adapter à la nouvelle donne climatique sera critique pour réduire les risques, continuer à être en capacité d'agir dans des contextes dégradés, et aider les communautés à devenir plus résilientes » (ALIMA, 2022, p. 4). On retrouve une mention similaire dans la déclaration d'engagement signée par MDM et Solidarités International qui précise que les ONG favoriseront « la mise en œuvre d'actions […] d'adaptation lorsque c'est pertinent » (Réseau Environnement Humanitaire, 2020). Ces déclarations d'intentions stratégiques restent cependant peu matérialisées dans un outillage dédié, comme le précise d'ailleurs le REH dans son dernier rapport de suivi : « les résultats du questionnaire soulignent que les signataires travaillent davantage sur l'atténuation de leurs pratiques que sur l'adaptation, sauf pour les organisations qui travaillent sur les questions d'adaptation de façon historique. Du reste, il n'existe pas de cadre normatif pour mesurer l'impact des mesures d'adaptation, ce qui rend le suivi et l'évaluation encore plus complexe » (Réseau Environnement Humanitaire, 2023). L'adaptation, tout comme les pratiques de compensation, apparaissent d'ailleurs peu dans le matériau collecté par les entretiens au sein des ONG humanitaires, comme le montre le graphique suivant, sur les codes dédiés (6 mentions « pratiques d'adaptation » et 1 mention de « pratiques de compensation »).



Graphique 17. Croisements matriciels - Aperçu des résultats pour les codes « pratique d'adaptation » et « pratiques de compensation » par ONG – extrait du logiciel *Nvivo*.

Ces enjeux d'adaptation apparaissent en fait en filigrane dans les entretiens quand est abordée la question de la mobilisation de savoirs endogènes dans les pratiques organisationnelles. ALIMA, par exemple, s'appuie sur des pratiques de conservation de matériel médical semi-enterrés, au Burkina Faso, qui permette de maintenir les produits à une température idoine, malgré les fortes chaleurs, et qui consomment peu d'énergies.

Concernant plus globalement les limites planétaires, présentées *supra*[258], l'outillage gestionnaire des ONG humanitaires en fait peu mention. Certains éléments sont précisés sur la gestion de déchets

[258] Voir chapitre 1, partie A, sous-partie 1.

produits par les activités, notamment les outils de contrôle de gestion (indicateurs de suivi dédiés par exemple). Mais les autres enjeux, comme la préservation de la biodiversité, ne sont pas ou peu présents.

Enfin, du point de vue ontologique, ce modèle instaure un rapport de l'organisation aux non-humains relativement dualiste. C'est-à-dire que la *nature* est principalement appréhendée comme une ressource dont il convient, afin de rendre la vie humaine plus soutenable, d'en limiter l'exploitation, par la mise en place d'activités et de pratiques rationnalisées occidentalo-centrées, dans lesquelles le non-humain dispose d'une valeur que l'on peut piloter (le nombre d'émission de GES par l'organisation par exemple). C'est pourquoi nous qualifions la gestion de ce modèle d'instrumentale et « orientée carbone ».

B. LE GRET, UN MODELE *INCLUSIF* ENTRE *ADAPTATION* ET *ATTENUATION*

1. Histoire de l'ONG et description de la dynamique de prise en compte du changement climatique anthropique

a. Caractéristiques succinctes des ONG

L'histoire du GRET est sensiblement différente de celles des organisations humanitaires décrites dans la sous-partie précédente. Bien que l'ONG – dont le nom signifiait initialement *Groupe de recherche et d'échange technologique* – ait été créée en 1976, soit à peu près en même temps que l'émergence de la mouvance des *french doctors*, comme vu *supra*[259], le GRET s'inscrit dès son origine dans une logique de coopération[260] et de *développement*, davantage qu'une organisation humanitaire. Elle se déploie ainsi d'abord dans plusieurs pays africains, alors que ceux-ci, dans un contexte déjà décrit[261] de décolonisation, accèdent à des formes d'indépendances politiques. Comme son nom l'indique, le GRET est d'ailleurs initialement pensé comme une organisation de transfert de technologie, en particulier agricoles, des pays occidentaux vers leurs anciens pays colonisés.

Comme nombre d'ONG françaises, le GRET va connaître, des années 1990 à nos jours, un double processus de croissance et de *managérialisation* de son activité. Cela va se traduire notamment dans le déploiement du GRET dans plusieurs pays, et dans une diversification de ses activités. Si la thématique agricole va fortement structurer l'organisation – celle-ci étant d'ailleurs assez pionnière

[259] Voir chapitre 3, partie A, sous-partie 2.
[260] L'ONG a été fondée par deux anciens « coopérants » français, c'est-à-dire des personnes ayant choisi, en lieu et place de leur service militaire obligatoire, d'être des volontaires du progrès, en appui à des programmes de coopération internationale français.
[261] Voir chapitre3, partie A, sous-partie 2.

dans la promotion de pratiques plus soutenables en la matière, comme l'agroécologie[262] – l'ONG va progressivement construire des formes d'expertises sur 8 thématiques d'action :

- Economie et finance inclusive ;
- Gouvernance foncière ;
- Insertion et emploi ;
- Nutrition et santé ;
- Ressources naturelles ;
- Services essentiels locaux ;
- Systèmes alimentaires ;
- Villes et habitats.

Ancrée assez tôt dans son histoire dans une certaine idée de *localisation de l'aide*[263] – le GRET adopte dès 2005 un principe de « coopération de la présence […], en partenariat avec les acteurs locaux » (GRET, 2005) – l'ONG va ainsi entamer un processus de décentralisation de ses activités en créant des *représentations pays*, d'abord dans plusieurs pays africains (notamment francophone), puis en Asie. Sa gouvernance reste cependant centralisée, puisque toutes les représentations sont rattachées, notamment pour l'accès aux financements, à l'organisation française. Si ces représentations disposent d'une représentation nationale, généralement recrutée avec un contrat de droit national, nombre de salariés du GRET sont contractuellement rattachés à l'ONG en France. En tant qu'association, le GRET a la particularité de permettre à tous ses salariés[264] d'adhérer en tant que membre effectif, amenés à voter pour les instances, ainsi que pour une direction générale élue pour un mandat unique de 4 ans.

Du point de vue de son modèle économique, le GRET est aussi plus petit que ses homologues humanitaires. En 2023, l'organisation mobilisait 788 salariés pour 46 millions d'euros de budget annuel, financé à 82% par des fonds publics – principalement l'AFD, des fonds de coopération déconcentrés des Ambassades françaises, des fonds de coopération bilatérales européennes (Luxembourg, Belgique, etc.), et quelques financements publics humanitaire (ECHO) dédiés (GRET, 2024). L'ONG est cependant en croissance depuis quelques années – son budget annuel était d'environ 30 millions d'euros en 2019 (GRET, 2020), notamment car elle mobilise une part croissante de fonds publics. Elle est en outre présente dans de nombreux pays, autant, voire davantage que certaines de ses homologues humanitaires – 29 pays d'intervention en 2023 (GRET, 2024).

[262] L'agroécologie est un ensemble de théories et de pratiques agricoles, inspirées par les connaissances de l'écologie et de la science agronomique, visant à proposer des modèles agricoles plus soutenables, notamment du point de vue environnemental.
[263] Voir chapitre 3, partie A, sous-partie 3.
[264] Cette possibilité était initialement ouverte aux salariés disposant de contrats de droit français. L'organisation a progressivement ouvert cette possibilité à tous ses salariés dans les années 2010.

b. Caractéristiques succinctes de l'ONG au Burkina Faso et au Sénégal

L'ONG, en tant qu'actrice de *développement*, est présente depuis de nombreuses années dans les deux territoires concernés par notre analyse, qui, avec Madagascar, font parties de ses plus grandes zones d'activités, en terme budgétaire. Elle dispose d'une représentation dédiée dans chacun des pays et déploie plusieurs activités, articulées autour de ses thématiques d'intervention. Ses caractéristiques au Burkina Faso et au Sénégal sont ainsi détaillées succinctement dans le tableau suivant.

Pays de déploiement	**Année d'implantation**	**Budget annuel dédié à la mission**	**Nombre de salariés**	**Thématiques**	**Nbr de bénéficiaires (2016)**
Burkina Faso	2003	5.5 millions d'euros	60	Nutrition et santé Systèmes alimentaires Ressources naturelles Services essentiels locaux	120 000
Sénégal	1985	3.2 millions d'euros	58	Services essentiels Ressources naturelles Systèmes alimentaires Villes et habitats Insertion et emploi	NC

Tableau 7. Présentation succincte du déploiement du GRET au Burkina Faso et au Sénégal en 2023[265]

c. Trajectoire de la prise en compte du *changement climatique anthropique* dans sa gestion

Par son ancrage dans les problématiques agricoles rurales, le GRET, plus que les organisations humanitaires, a appréhendé assez tôt les enjeux climatiques et environnementaux, dans la gestion de ses activités et ses pratiques. Ainsi, l'ONG a développé dans les années 1990 une expertise importante liée au déploiement de pratiques d'agroécologie dans plusieurs pays confrontés à des limites, notamment par leurs situations économiques, à l'utilisation d'intrants chimiques dans les pratiques agricoles. Ce faisant, le département « alimentation et économie rurale » est historiquement l'un des plus importants de l'organisation.

[265] Données extraites du site internet du GRET.

Le GRET a par ailleurs construit dans le courant des années 2000 une expertise importante sur les enjeux de négociations des agendas climatiques. L'ONG était ainsi impliquée régulièrement dans les différents processus des COP, et représentait d'ailleurs l'une des rares organisations de solidarité internationale françaises capables de se positionner sur ces enjeux. C'est d'ailleurs le GRET, avec d'autres, qui va amener Coordination SUD, la plate-forme des ONG françaises, à structurer en son sein une commission « climat et développement », comme détaillé *supra*[266]. Si cette expertise s'est progressivement diluée, la question écologique est donc assez ancrée dans les orientations portées par l'ONG.

Comme de nombreuses structures du secteur, les différents engagements et agendas internationaux dédiés au climat et à l'environnement déjà présentés, ont, depuis 2015, renforcé la prise en compte de ces enjeux au sein de l'ONG. Plusieurs personnes rencontrées l'expliquent notamment par l'arrivée au sein de la structure d'une génération de salariés plus jeunes, et, *a priori*, plus sensibilisés au sujet, comme l'explique cet ancien directeur français, en poste au siège de l'ONG à Paris :

> « Il y a eu un intérêt du personnel et en particulier des jeunes gens qui étaient rentrés, des jeunes générations pour se poser la question de mesures concrètes, disons, pour que Le GRET développe son propre, sa propre stratégie climat. Et ça, ça a été vraiment une initiative, à la base, disons... Avec un groupe qui s'est formé et qui a commencé à réfléchir à tout ça et à faire des propositions au niveau de l'AG, et à organiser des formations en interne ».

Ainsi, un petit groupe de salariés initie plusieurs démarches internes dès 2019, comme l'explique ce responsable de projet français, basé à Dakar au Sénégal :

> « A partir de 2019 où justement, on a un peu interpellé tout le monde sur le fait qu'on va continuer à utiliser les modes de l'ancien temps. Je pense par exemple sur la gestion des déchets où on continue à utiliser des assiettes en plastique, des bouteilles en plastique partout. On se questionnait pas nécessairement beaucoup sur notre empreinte carbone qu'on avait. Il y avait quand même pas mal de sujets qui, je pense, étaient restés un peu dans les tiroirs depuis quelques années, depuis plusieurs années. En 2013-2014, on avait eu des responsables de projet climat qui étaient un peu engagés. Mais après, ça s'est un peu essoufflé. Et donc là, on avait un peu relancé la dynamique. Et donc, on a créé le groupe de travail « transition écologique » qui ensuite s'est réparti en plusieurs chantiers : chantier « climat », chantier « transition écologique dans les projets » et « transition écologique dans les règles de l'organisation ». […] En fait, je pense que ce qu'il manquait un peu, c'était la flamme. Il manquait juste l'étincelle parce que je pense que tout le monde en était assez conscient. Mais il n'y avait pas de mouvement clair. […] Et d'ailleurs, quand on a lancé l'idée juste

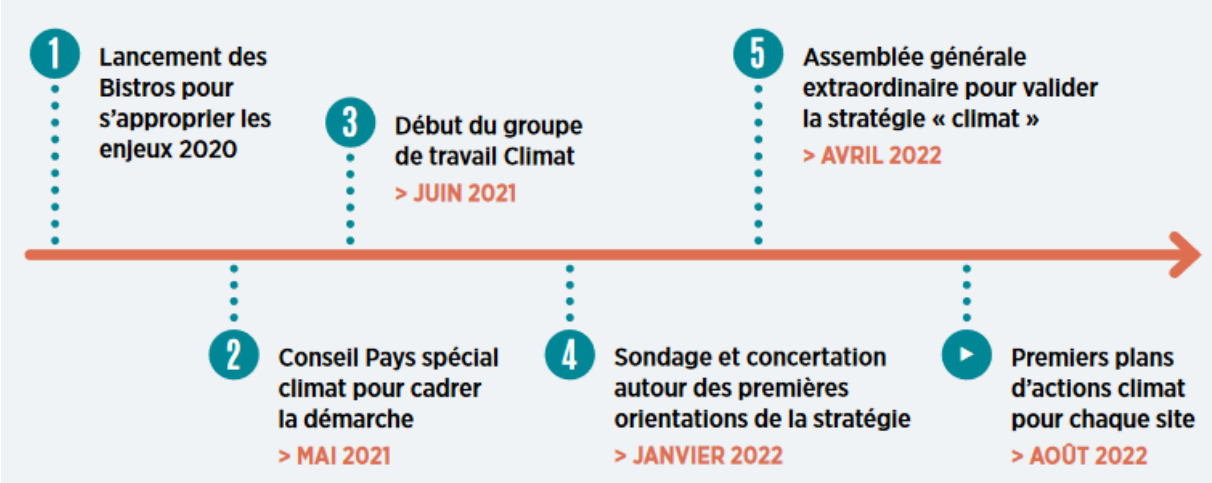
[266] Voir chapitre 3, partie A, sous-partie 3.

après, il y a eu tout de suite une vingtaine de personnes, qui s'est tout de suite très facilement organisé pour pouvoir travailler sur ce groupe de travail là. Et puis, on a été rejoint par pleins de personnes. On a été jusqu'à une trentaine ! ».

Au-delà de l'engouement personnel d'un nombre de croissant de salariés, c'est aussi la capacité de l'organisation à en proposer un cadre structurant, qui a permis d'impulser une dynamique de transformation, comme le précise ce directeur français basé au siège de l'ONG :

« On a essayé de donner au groupe plus de force, etc. Moi, je me suis impliqué personnellement dans les réunions. On a aussi fait un recrutement pour donner plus d'ampleur. Il y a quelqu'un qui maîtrise un peu plus côté climat qui est arrivé. Voilà donc moi, mon rôle, c'était ça. C'était d'essayer de se donner les moyens de pouvoir réfléchir, à la fois avec les femmes et des hommes qui constituent le groupe de travail, du temps de travail et des moments un peu stratégiques de discussions avec le collectif : dans les AG, dans les CA ».

Le GRET organise alors dès 2020 une série d'ateliers collectifs internes, les « Bistros[267] », comme lieu d'échanges et de discussions avec les équipes de l'organisation, notamment celles déployées au sein des représentations pays. Piloté par des personnes recrutées et mobilisées spécifiquement pour accompagner la dynamique, le processus s'appuie aussi sur la mobilisation d'expertises externes, permettant de mettre en débat et de réfléchir à des positionnements communs. Sur la base des discussions en atelier, mais aussi d'une consultation générale des différentes parties prenantes de l'organisation en janvier 2022, en ligne, une stratégie est alors finalisée et présentée pour validation par la gouvernance de l'organisation en avril 2022, comme le montre le graphique ci-dessous.



[267] Les « Bistros » sont des ateliers collectifs ouverts, mais non obligatoires, ouverts à tous les salariés du GRET (en France et à l'international), visant à présenter des sujets transversaux ou du secteur, ou à faire échanger sur des questions internes. Plusieurs ateliers ont donc été organisés successivement pour amorcer une dynamique autour d'une stratégie climat dédiée à l'organisation en 2020.

Graphique 18. Frise chronologique succincte de la construction et de la validation de la stratégie climat du GRET entre 2020 et 2022 – extrait de la stratégie climat (GRET, 2022, p. 12)

La stratégie du GRET adoptée développe alors plusieurs principes similaires à ceux développés par les organisations humanitaires – la référence aux agendas internationaux, le suivi et l'évaluation des pratiques, la contribution à des réflexions collectives – tout en actant quelques spécificités, notamment :

- Une différenciation plus importante entre ce qui peut relever des pratiques d'*atténuation* de celles d'*adaptation* ;
- Une mention spécifique des contextes d'intervention différenciés du GRET, « l'intégration renforcée du climat […] sera étudiée au cas par cas, par les équipes projets, afin de prendre en compte les trajectoires définies par les territoires concernés » (GRET, 2022, p. 4) ;
- Une possibilité pour l'organisation de mobiliser des pratiques de *compensation carbone*, décrite *supra*[268].

Ce faisant, le GRET adopte en avril 2022 une stratégie climat articulée autour de quatre leviers, dont un transversal, comme le montre le graphique suivant.



Graphique 19. Les quatre leviers de la stratégie climat du GRET, adoptée en avril 2022 – extrait de la stratégie climat (GRET, 2022, p. 6)

Ces quatre leviers s'accompagnent de deux engagements la structure, sur les leviers 1 et 2 :

- « Réduire en moyenne d'ici à 2030 les émissions de gaz à effet de serre, par Gretien·ne[269], de 50% par rapport à 2019. Chaque site planifiera ses propres actions de réduction et définira son

[268] Voir chapitre 3, partie A, sous-partie 2.
[269] Nom donné aux personnes salariées du GRET.

propre objectif de réduction, tout en respectant le seuil minimal d'une réduction moyenne des émissions de gaz à effet de serre de 25 % par Gretien·ne d'ici à 2030 ;

- Renforcer [la contribution du GRET] à la lutte contre le changement climatique en développant une expertise spécifique sur la transition écologique et en systématisant la prise en compte des enjeux de transition écologique (climat et biodiversité) dans l'ensemble de ses projets » (*Ibid*. p. 7-8).

En parallèle, la stratégie précise un certain nombre d'activités de management stratégique et de contrôle de gestion, décrits dans la partie suivante.

2. Description et nature de l'outillage gestionnaire mobilisé

a. En management stratégique

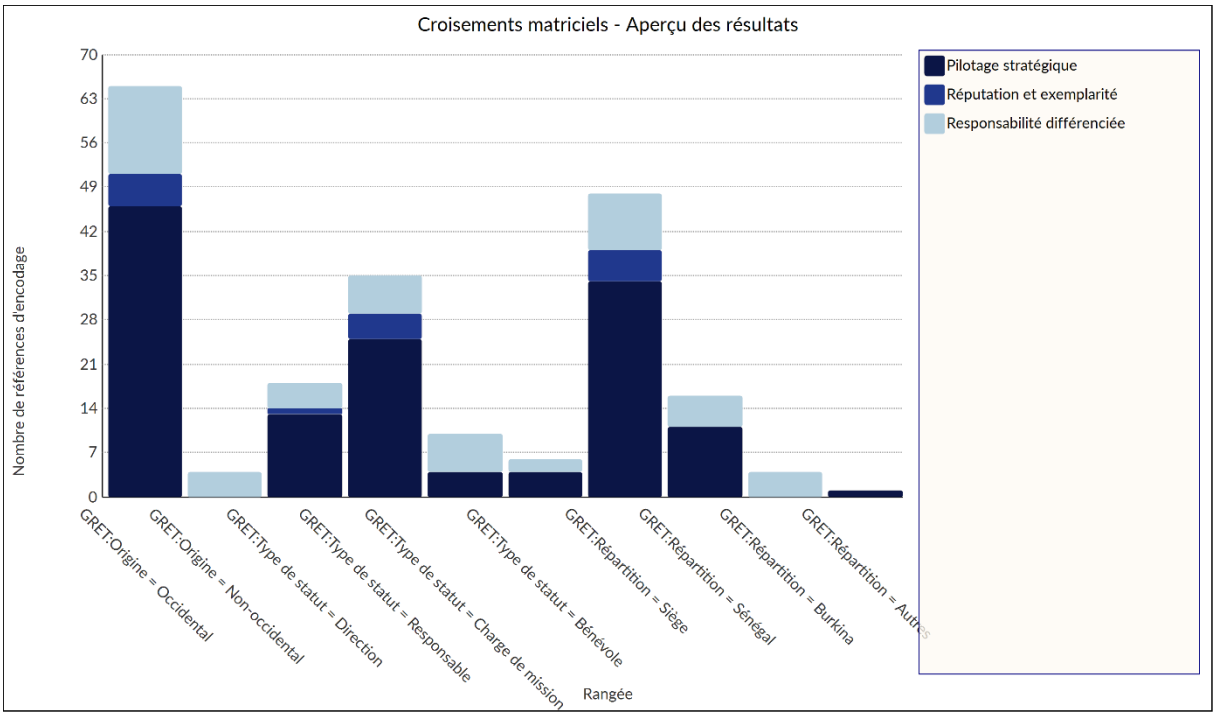
A la manière des ONG humanitaires, le GRET, en phase avec une certaine *managérialisation* de sa gestion, ancre sa pratique stratégique dans un contexte institutionnel marqué par l'importance des enjeux climatiques dans les agendas internationaux. Ainsi, sa stratégie précise que dès ses premières pages que « conscient de l'urgence climatique, le GRET souhaite renforcer d'ici à 2030 sa participation à l'effort collectif pour la mise en œuvre de l'Accord de Paris sur le climat (2015) » (GRET, 2022, p. 3). C'est, en revanche, moins une transformation des modalités de financement de ses principaux bailleurs qui la pousse à agir, contrairement aux organisations humanitaires – l'AFD ayant la particularité d'avoir intégré les enjeux environnementaux dans la gestion de ses partenariats avec les ONG, depuis plus longtemps que d'autres bailleurs, comme ECHO (Agence française de développement, 2017, 2018).

Comme présenté ci-dessus, c'est un engagement et des convictions personnelles de plusieurs salariés du GRET qui permet d'impulser une dynamique. Là-aussi, la stratégie qui est en découle est alors le fruit d'un contexte particulier pour l'organisation. Elle permet de mobiliser une pluralité de parties prenantes, notamment internes, comme tout autant de *praticiens de la stratégie*, à tous les niveaux. Cette dynamique collective est d'ailleurs au cœur de la construction de la stratégie climat du GRET, comme l'explique cette responsable française, au sein du service communication, au siège de l'ONG :

> « Je pense qu'historiquement, le GRET était quand même une ONG plutôt sociale qui pose la questions des conditions de vie des populations, et que donc ces enjeux de prise en compte des enjeux du climat et de la biodiversité étaient un peu secondaires dans la plupart de nos interventions, à l'exception des thématiques d'intervention qui sont très liées à la gestion des ressources naturelles ou des collègues qui travaillent sur l'énergie depuis longtemps et qui travaillent sur les énergies renouvelables, etc. […] Pour construire la stratégie il fallait embarquer tout le monde, ce que l'on a essayé de faire ».

Ainsi le GRET va faire le choix de traduire un *dire stratégique* dans un *faire stratégique* relativement adapté à la diversité des personnes et des réalités qui composent l'organisation. Cela se matérialise dès la stratégie dans laquelle seul un engagement individuel est adopté (diminuer de 50% l'*empreinte carbone* par personne, et non globalement au niveau de l'organisation), traduisant ce double souci d'inclusion de tous les salariés, et d'adaptation des orientations aux différentes situations – même si cela pose la question de la soutenabilité à long terme d'une organisation en croissance budgétaire.

Ainsi, le GRET, sur la base de la validation du document formalisé en AG, organise alors sa déclinaison stratégique de manière globale, en mobilisant les différents niveaux de gestion de l'organisation. Si cela ne se fait pas sans certaines réticences ou conflits, comme nous le verrons ci-après, cet enjeu de pilotage stratégique est, à tout le moins, clairement perçu par ses différentes parties prenantes. Contrairement aux ONG humanitaires, c'est moins l'enjeu d'exemplarité de l'ONG qui est mobilisé comme argument de légitimation de cette stratégie, que celui d'une conscience d'une *responsabilité globale mais différenciée*, en particulier chez les salariés occidentaux du siège, comme le montre cet extrait de codage de notre matériau.



Graphique 20. Croisements matriciels - Aperçu des résultats pour les codes « pilotage stratégique », « exemplarité », « responsabilité commune mais différenciée » par origine (occidentale ou non-occidentale), statut, et répartition des personnes interrogées – extrait du logiciel *Nvivo*.

Sur celui-ci on constate ainsi plusieurs éléments :

- Un nombre important de mentions d'éléments se référant aux codes « pilotage stratégique », et « responsabilité commune mais différenciée » (et dans une moindre mesure à celui d'« exemplarité ») dans les extraits d'entretiens menés au GRET ;
- Une surreprésentation de ces mentions chez les personnes *occidentales*, où qu'elles soient (siège ou sur les terrains) ;
- Des mentions plus importantes de ces sujets chez les personnes dans des positions intermédiaires ou basses hiérarchiquement dans l'organisation (responsables, chargée de mission) – aussi liées à un nombre plus important d'entretiens menés avec ce type de personnes, à ce niveau de responsabilité ;
- Une surreprésentation des personnes basées au Sénégal, liée à la fois au poids important de ce cette représentation pays dans l'organisation du GRET, et à sa dimension de territoire pilote, comme nous le verrons ci-après.

Ces extraits représentent bien la façon dont le GRET organise le déploiement de sa stratégie climat. Articulé autour d'une équipe salariée restreinte et dédiée, un petit groupe de salariés – la plupart occidentaux, en position de cadres intermédiaires (des postes de responsable) dans l'organisation, basés entre le siège et certaines représentations pays (comme le Sénégal) – produit alors une série d'outils de gestion visant à accompagner le reste de l'organisation dans la mise en place de la stratégie.

La particularité du GRET, par rapport aux organisations humanitaires présentées, est de donner beaucoup de place, dans la construction du *faire stratégique*, aux attentes des différentes parties prenantes de l'organisation. Bien qu'ancrée dans une approche instrumentale, notamment au regard de l'inscription globale de la stratégie du GRET dans une série d'agendas internationaux normatifs, l'équipe dédiée du GRET organise de nombreuses de sessions d'échanges, de séminaires internes, et d'entretiens individuels, donnant la possibilité à chaque partie prenante d'amender, voire de critiquer, l'outillage de déploiement. En résulte alors deux effets particuliers : une relative adhésion de toutes et tous à la dynamique, ainsi qu'une forte adaptabilité des outils construits aux différents contextes, présentés ci-après.

b. En contrôle de gestion

S'appuyant sur des expertises internes, notamment le recrutement de personnes au pilotage de la stratégie climat ayant des connaissances spécifiques sur les outillages d'*empreinte carbone*, le GRET déploie à la suite de son AG, plusieurs outils visant à opérationnaliser les engagements pris quant à ses quatre leviers.

Ainsi, sur le levier 1 (celui qui consiste à réduire les émissions de GES de la structure et de ses personnes salariées), pensé comme processus commun à toute l'organisation, l'équipe en charge de la stratégie

propose dans un premier temps d'un *plan d'action*, comme base de concertation permettant de déployer les outils. Celui-ci, qui « pourra être modulé au besoin selon le contexte »[270], s'articule autour de deux axes stratégiques : « réduire concrètement les émissions du GRET » et « accompagner la démarche ». Les équipes auprès des représentations pays sont donc amenées tout d'abord à discuter, avec les différentes personnes concernées (salariées, partenaires), les différentes actions possibles à mettre en place, au regard des contextes spécifiques d'intervention, pour opérationnaliser la stratégie. En mobilisant d'abord des outils d'animations de débats. L'objectif est d'aider chaque représentation pays à produire un plan d'action adapté à son contexte, sur la base d'un modèle partagé par l'équipe climat du siège du GRET, présenté ci-dessous.

[270] Extrait d'un guide interne déployé pour accompagner les différentes représentations pays du GRET dans la mise en œuvre de la stratégie.

Axe stratégique	N°	Thématique	Action	Comment mettre en oeuvre l'action ? (Détailler les actions/étapes)	Personnes référente	Calendrier	Besoins	Objectifs	Suivi des objectifs	*Possibles obstacles / difficultés*
Axe 1 : réduire concrètement nos émissions		Déplacements domicile-travail	A pied							
		Déplacements dans le cadre du travail								
		Numérique								
		Déchets								
		Achats								
		Consommations énergétiques								
		Alimentation								
Axe 2 : Accompagner la démarche	2.1	Bilan carbone								
	2.2	Fiche pays climat								
	2.3	Formation								

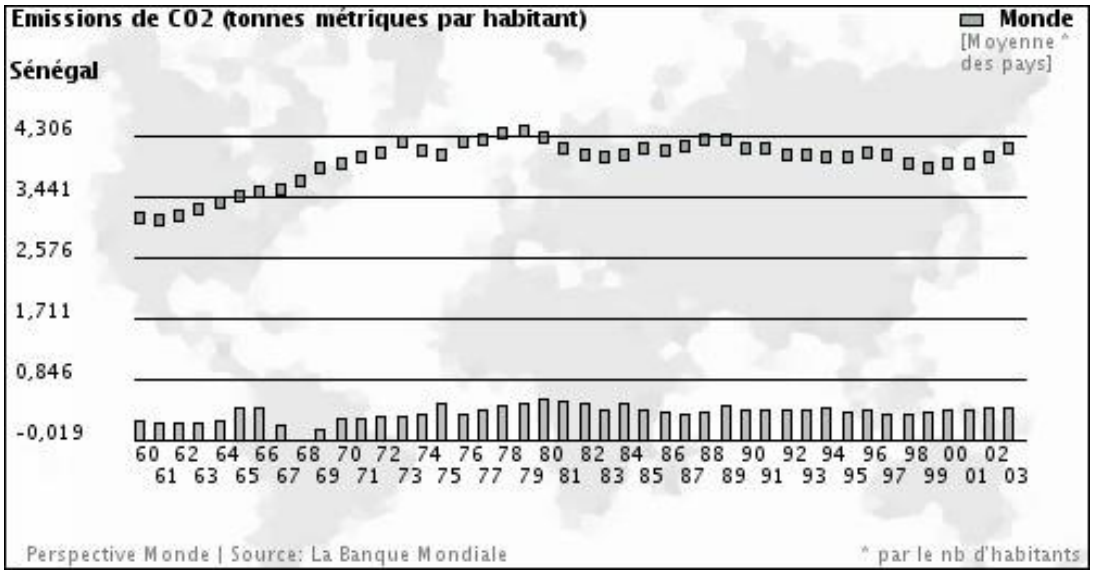
Tableau 8. Trame commune du plan d'action du GRET sur son levier 1 – extrait d'un outil interne

Celui s'articule assez classiquement autour d'objectifs, d'indicateurs et d'activités à mettre en place. L'enjeu est ensuite de pouvoir décliner chaque action dans une « fiche action », précisant le contour de chacune d'entre elles.

TITRE DE L'ACTION :	
OBJECTIF :	REFERENTS :
DESCRIPTION : (cible de l'action, calendrier, actions à mettre en place...)	PARTENAIRES :
	COÛT : (réduit, significatif, élevé)
CALENDRIER	INDICATEURS :
REMARQUES :	

Tableau 9. Trame de fiche action du GRET sur son levier 1 – extrait d'un outil interne

Pour aider à la construction du plan d'action, le GRET propose pour chaque représentation pays, comme le Sénégal ou le Burkina Faso, des « fiches climat » qui compile les éléments climatiques clés d'un pays (projections climatiques, positionnement du pays, financements disponibles, etc.), comme celle produite pour le Sénégal.



Graphique 21. Evolution des émissions de CO_2 par habitants au Sénégal, période 1960 à 2002 – extrait du guide pratique interne au GRET

Ainsi, malgré une approche relativement instrumentale de l'outillage en contrôle de gestion[271] pour la mise en œuvre du levier 1, la démarche du GRET est d'œuvrer, par la possibilité d'adapter les outils proposés aux contextes, à la fois à une plus grande pertinence dans leur utilisation et à leur meilleure acceptation. Cette orientation se retrouve d'ailleurs dans les outils d'accompagnement que propose le GRET à ses équipes. L'expertise technique liée aux enjeux environnementaux et climatiques, bien que proposée sous forme des « fiches climat », n'est pas forcément au cœur des formations ou actions de sensibilisations menées à destination des équipes en charge de la construction des plans d'action. Ces fiches visent surtout à appuyer une dynamique collective de construction des outils. Basée sur des méthodes tirées des pratiques de participation citoyenne, comme les *Fresques du climat*[272], l'opérationnalisation de la stratégie climat du GRET vise ainsi, à tout le moins dans sa formulation, à « construire des plans d'actions locaux, décentralisés, permettant de prendre en compte les réalités du terrain et les impératifs opérationnels, en cohérence avec le principe de responsabilité commune mais différenciée » (extrait du guide pratique interne).

L'objectif pour la structure, sur la base des plans d'actions partagés par chaque représentation pays, est alors de centraliser et de compiler les données régulièrement afin d'organiser un pilotage global de son *empreinte carbone*, au regard de ses engagements pris à l'horizon 2030.

[271] Le guide pratique impose par exemple la production d'indicateurs de suivi, car ceux-ci « permettent de mesurer la progression d'une action dans le temps et ainsi permettre de se projeter vers l'action en la rendant plus lisible » (extrait du guide interne de pratique).

[272] Jeu collaboratif où les participants coconstruisent une fresque résumant les mécanismes du changement climatique tels qu'expliqués dans les rapports du GIEC.

Concernant le deuxième levier de la stratégie climat du GRET (celui concernant *l'adaptation),* là-aussi l'ONG se dote de moyens spécifiques de contrôle de sa gestion. Outre l'intégration des enjeux d'*adaptation* dans les différents outils d'appui à la sensibilisation, la stratégie prévoit la construction d'un indicateur spécifique de suivi de la transition écologique du GRET « basé sur l'analyse des sources d'impact potentielles des projets dans le domaine du climat (*adaptation et atténuation*) et de la biodiversité » (GRET, 2022, p. 4). Si la complexité de la matérialisation traduit en partie l'impasse de l'ontologie dualiste qui caractérise ce type d'instrument, comme nous le verrons dans le chapitre 6, l'intention montre néanmoins que l'enjeu de la transition écologique pour le GRET, dépasse la seule question du *carbone*. Le GRET faire d'ailleurs référence, pour ce faire, dans ses documents internes (notamment ceux destinés à l'accompagnement des équipes) aux *limites planétaires*, présentées *supra*[273], comme cadre conceptuel.

Au-delà de la mesure, le GRET impulse en outre sur ce levier de sa stratégie une dynamique de transformation des projets qu'il déploie. Ainsi, il a mobilisé en 2023 un fond interne d'expérimentation et d'innovation, thématisé spécifiquement sur la question de l'*adaptation* de ses projets, pour inciter à des changements de pratiques et de logiques. En effet, financé sur fonds propres de l'organisation, ce fond, dont la thématique est choisie annuellement par la gouvernance du GRET, vise, par un appel à projets internes ouvert aux différentes représentations pays, à impulser des expérimentations sur les thématiques choisies. Dans la logique de co-construction et d'élargissement de la réponse aux enjeux écologiques au sein de la structure, présentée dans la sous-partie suivante, ce fond a ainsi des projets existants souhaitant développer ou renforcer une dimension environnementale et climatique, au sein du GRET et de ses différentes représentations.

Au Burkina Faso, à Ouagadougou, ce fond de soutien a ainsi appuyé la mise en place des micros-activités d'adaptation de quartiers urbains aux fortes chaleurs que connaît la capitale burkinabè, comme l'explique ce responsable de projet sénégalais, basé à Ouagadougou :

> « Nous, on a besoin de micro-projets […] où les gens prennent en compte le critère de protection et de gestion de l'environnement. Ces sujets-ci, ça ne s'est pas formalisé comme ça, au niveau de la réglementation et des différents partenaires communautaires. […] Il y a des choses qui étaient déjà faites de façon informelle. […] Avec cette stratégie et le fond d'appui, on a organisé des campagnes de végétalisation. Par exemple, lorsque nous lançons des campagnes de promotion des activités sportives pendant les vacances, on sait que c'est la saison pluvieuse. Pour ça, nous avons lancé un appel à projets sport et environnement. Voilà, donc les gens ont un peu le temps de

[273] Voir chapitre 1, partie A, sous partie 1.

déposer, de proposer des activités sportives ou des activités de gestion et de protection de l'environnement, et on peut les financer via le fond ».

En outre, ce fond a aussi, dans la banlieue de Dakar au Sénégal, aidé au déploiement d'un projet de pépinières urbaines. Celui consiste, dans un contexte de mise en place d'une nouvelle ligne de train urbain dans cette commune densément peuplée[274], à faciliter l'appropriation de cette nouvelle forme de mobilité, présentée comme plus soutenable que les véhicules individuels (auto ou moto) utilisés par les habitants des différents quartiers traversés par la ligne. Dans le cadre du déploiement de ce grand ouvrage, le rôle du GRET a ainsi été de proposer des dispositifs, notamment mobiles, de dialogues, d'échanges et de débats avec les habitants voisins des nouvelles gares traversées par la ligne de train, afin de les amener à proposer des actions complémentaires d'aménagement urbains, telle que des actions de végétalisation, et de valorisation des déchets produits.



Photographie 1. Illustration du dispositif mobile de co-conception et de co-construction des actions d'aménagement urbain – extrait de la fiche projet publicisée par le GRET (crédits photos : Coll ETC)

En somme, le contrôle de gestion qui matérialise le *faire stratégique* du GRET en matière de climat et d'environnement est à la fois similaire, et différent de celui des ONG humanitaires décrites dans la partie précédente. Il possède donc deux caractéristiques :

- Il possède une dimension instrumentale – et donc une *apparente technicité* – non négligeable, liée à son inscription dans les agendas normatifs internationaux et aux dynamiques globales de *managérialisation* qui caractérise le secteur des ONG occidentales et françaises ;
- Il fait aussi la part belle, par les différents mécanismes et processus de co-construction, de dialogue, et des formes de souplesses dans l'utilisation, à l'adaptation des outils dédiés au contrôle de gestion.

Ce faisant, le GRET propose une approche originale visant à concilier *responsabilité commune mais différenciée* et *droit au développement*, au sein d'un modèle gestionnaire *créolisé* présenté ci-dessous.

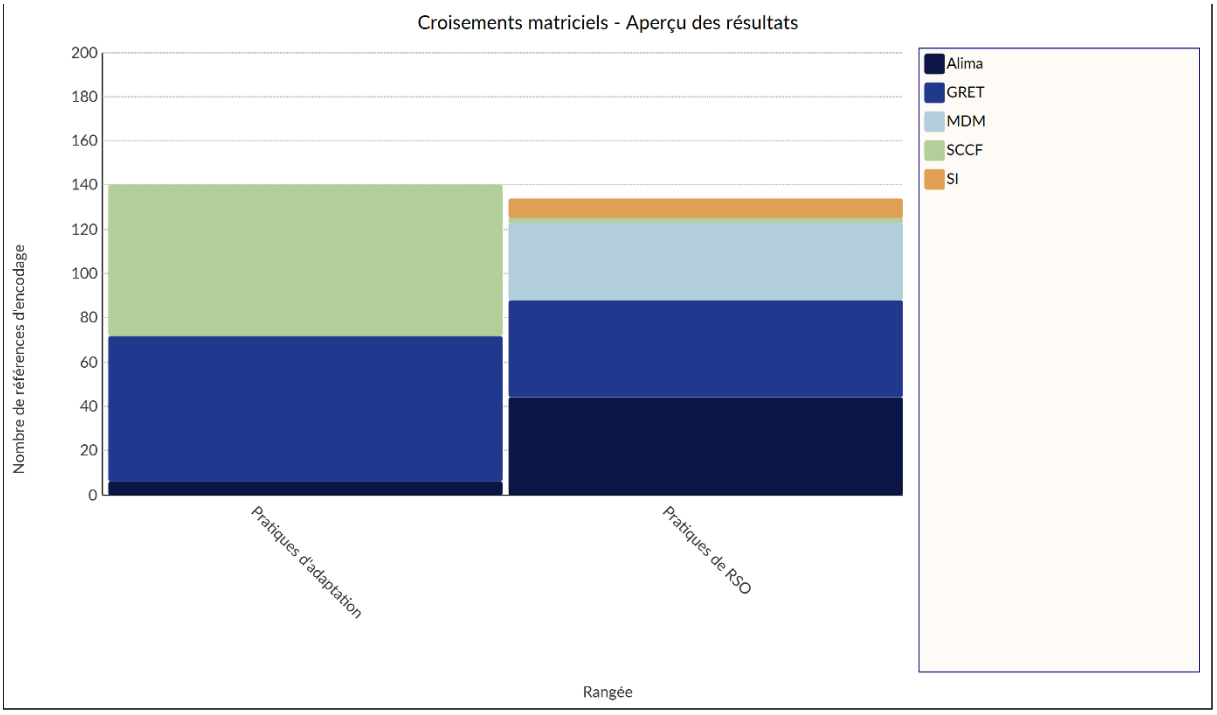
[274] Co-financée par plusieurs bailleurs publics occidentaux (AFD, Banque mondiale, etc.), et mise en service fin 2021, cette ligne de train express régional est la première du genre en Afrique de l'Ouest.

3. Qualification gestionnaire : un modèle *inclusif* entre *atténuation* et *adaptation*

Au cœur de la stratégie du GRET se trouve donc, en matière de transition écologique, deux principes philosophiques qui caractérisent leur outillage gestionnaire dédié :

- La volonté de « traiter l'atténuation et l'adaptation » (GRET, 2022, p. 4) ;
- L'ambition de proposer une déclinaison territorialisée et contextualisée dudit outillage gestionnaire.

Quand on compare, sur le premier principe, les nombres d'éléments codés, dans notre matériau, sur les « pratiques d'adaptation », et les « pratiques d'atténuation »[275], la comparaison avec les autres ONG étudiées est édifiante, comme le montre le graphique ci-après.



Graphique 22. Croisements matriciels - Aperçu des résultats pour les codes « pratiques de RSO » et « pratiques d'adaptation » par ONG – extrait du logiciel *Nvivo*.

Les enjeux d'*adaptation*, à quelques exceptions pour ALIMA, n'ont jamais été abordés par les personnes rencontrées dans les organisations humanitaires. Elles sont à l'inverse très présentes au sein du GRET, et au sein du SCCF (présenté dans une sous-partie suivante). Le GRET mobilise aussi, à l'instar des ONG humanitaires, de nombreuses pratiques d'*atténuation* (ce qui n'est pas le cas du SCCF).

[275] Intitulées « pratiques de RSO » dans notre codage Nvivo.

Le poids donné, y compris gestionnaire (par exemple par l'identification d'un marqueur) dans la stratégie du GRET à l'*adaptation*, étant plus important que dans les stratégies des ONG humanitaires, il est donc logique que ces questions soient surreprésentées dans le matériau. A notre sens, ce n'est cependant pas la seule raison et s'explique par au moins deux autres facteurs :

- La raison d'être du GRET – orientée dès le début vers une forme d'accompagnement des populations et organisations concernées par les vulnérabilités auxquelles elles font face – qui amène l'organisation à appréhender l'*adaptation* comme un levier sa transition écologique ;
- La diversité des thématiques sur lesquelles l'organisation intervient, appréhendées de manière systémique.

Ce faisant, le *changement climatique anthropique* et les nouvelles vulnérabilités qu'il provoque – face auxquelles les populations doivent s'adapter – apparaissent globalement, pour les parties prenantes du GRET comme tout autant d'enjeux qui, s'ils sont pris en compte, permettent de renforcer l'objet de mobilisation de l'ONG, et moins la légitimité de la structure, comme cela peut être perçu dans les ONG humanitaires. Cela amène d'ailleurs l'organisation à inciter à la transformation de la façon dont chacun de ses secteurs d'intervention construit ses projets. C'était par exemple l'objectif du fond de soutien interne dédié, comme l'explique cette responsable française, au sein du service communication au siège de l'ONG :

> « Lorsqu'on a décidé de lancer l'appel à manifestation d'intérêts et de propositions, on s'est dit notamment avec administrateurs, salariés du fond, avec le président et le DG, que ce serait intéressant de faire sur le sujet la transition écologique en se disant c'est une manière finalement d'appuyer et d'opérationnalisation, de contribuer à rationaliser la stratégie climat qui a été votée. Et en gros, on s'est dit qu'on avait deux options : soit de financer de nouveaux projets, portés par ceux en interne qui faisait déjà de l'écologie. Donc ça, c'était évidemment intéressant, car ça permettait de, quelque part, augmenter le portefeuille des activités dédiées […]. Mais le défaut de ça, c'est qu'on savait déjà que ça ne concernerait qu'un nombre limité d'intervenants, c'est-à-dire, déjà ceux qui sont les plus convaincus, qui travaillent déjà sur ces sujets. Et donc, du coup, c'est pas cette option là qu'on a retenue. On a une autre option qui était de se dire on va chercher finalement, on cherche à mieux sensibiliser les collègues sur l'intérêt de ces sujets-là et sur le fait que ça concerne tout le monde. Ça concerne toutes les thématiques et donc l'appel à projets. C'était dans des projets ou des programmes existants, financer des composantes, des nouvelles composantes du projet ou des études qui permettent d'améliorer l'impact de ces projets sur les questions climatiques et environnementales. Et c'est l'option retenue ».

En effet, la structure, par son histoire, dispose de secteurs d'activités orientés relativement naturellement vers la protection de l'environnement et du climat, comme le secteur des projets agricoles. Tout l'enjeu sur les pratiques *d'adaptation* est alors de transformer la façon dont des projets, *a priori* plus éloignées, peuvent contribuer à lutter contre le *réchauffement du système climatique*. La démarche du GRET est en ce sens particulière, car elle amène des *praticiens* à s'interroger sur l'utilité des programmes qu'ils gèrent, comme l'explique cette responsable française au sein d'une direction dédiée aux activités de l'ONG, au siège :

> « Sur les projets d'insertion professionnelle, on a tendance à construire les parcours de formation, et les métiers potentiels visés, en considérant les contraintes principalement au regard des limites financières ou de contextes économiques qui empêchent de proposer des solutions aux jeunes accompagnés. Prendre en compte le changement climatique, c'est complètement transformateur ! En gros, tu peux penser qu'un type de métier, dans un contexte économique dédié, est un très bon levier à très court terme, d'insertion pour les jeunes. Et donc tu construis ton programme de formation dessus. Mais est-ce que tu es sûr que ce métier existera encore dans 10 ans, dans 20 ans ? Et si le métier existe, est-ce que les ressources qu'il mobilise existeront encore ? Comment tu intègres ça dans ton parcours de formation du jeune ? Il faut révolutionner la façon de penser si on veut travailler sur l'adaptation ».

Cette double attention à l'*atténuation* et à l'*adaptation* s'appuie en outre, comme détaillé, sur une multitude d'espaces d'échanges, de co-construction et de dynamiques collectives. Les outils présentés sont par exemple adaptables en fonction des contextes et des territoires de déploiement du GRET et de ses différentes représentations pays. En découle l'impression, à tout le moins, dans les entretiens menés, d'un réel effort fait par la structure d'inclusion de toutes ses parties prenantes dans la dynamique d'opérationnalisation de la stratégie. Cette inclusion se limite néanmoins aux *non-humains*, le GRET, dans l'ontologie dualiste qui reste la sienne, n'appréhendant la nature que comme une ressource qu'il convient de préserver. Au regard de ces différents éléments nous qualifions donc la gestion de ce modèle, d'*inclusive* entre *atténuation* et *adaptation*

Cette conciliation instrumentale entre *adaptation* et *atténuation* est aussi parfois source de conflictualités internes, caractéristiques d'une certaine approche du contrôle de gestion et du management stratégique, présentées plus en détail dans le chapitre suivant.

C. LE SCCF ET LA TRANSITION ECOLOGIQUE JUSTE

1. Histoire de l'ONG et description de la dynamique de prise en compte du changement climatique anthropique

a. Caractéristiques succinctes de l'ONG

Le Secours Catholique est une ONG un peu plus ancienne que les autres ONG françaises analysées ici. En effet, le SCCF est issu de l'initiative Caritas, inspirée du mouvement de la Croix-Rouge et impulsée par l'Eglise catholique au début du XXe siècle. Le SCCF est en la déclinaison française, et a été fondée en 1946, visant dès le début à venir en aide aux plus démunis « sans distinction de race, de religion ou de nationalité », dans le respect de la charité chrétienne[276].

Créée par l'Assemblée des cardinaux et archevêques de France[277], le SCCF est ainsi profondément ancré dans les réseaux catholiques, l'association étant considérée comme un service de l'Eglise catholique. Elle s'appuie ainsi, pour mener ses actions, sur différentes délégations diocésaines – soit des associations territoriales membres du Secours Catholique national, structurée sur la base des diocèses, qui sont les territoires canoniques de chaque évêché – et est membre du réseau Caritas International, qui réunit les organisations catholiques à but caritatif à travers le monde[278]. Le déploiement de ses activités s'appuie sur une caractéristique propre et différenciante des autres ONG observées (à l'exception, d'une certaine manière, de MDM) : elle œuvre à la fois sur le territoire national français et l'international.

En termes d'activités, le SCCF s'est doté d'une pluralité de missions, que l'organisation décline, en 2023, autour de quatre grands axes (Secours Catholique, 2024a) :

- Faire vivre le lien social, la fraternité et la dimension spirituelle : facilitation de la participation citoyenne, notamment des personnes vulnérables, organisations d'événements, de rencontre, etc. ;
- Combattre la précarité par l'accès aux droits pour tous : lutte contre la précarité énergétique des personnes vulnérables, contre le sans-abrisme, appui à l'économie sociale et solidaire (ESS), plaidoyer, etc. ;
- Œuvrer pour un développement durable à l'échelle internationale : accompagnement de sociétés civiles, sécurité alimentaire et agriculture, lutte contre les violences sexistes et sexuelles, activités génératrices de revenus, etc. ;
- Activités internes : développement et structuration du bénévolat, publications, etc.

Dès sa création, la particularité du SCCF est ainsi d'opérer à la fois en France et à l'international, en structurant une vision globale de lutte contre les différentes formes de vulnérabilités. De la même manière qu'à l'échelle domestique – où le SCCF agit avec ses 73 délégations territoriales – l'ONG n'agit pas directement à l'international, mais *via* des partenaires dans les pays d'interventions ciblés,

[276] Extrait du site internet du SCCF : https://www.secours-catholique.org/m-informer/grands-formats/70-ans-dengagements
[277] C'est la structure prédécesseur de la Conférence des évêques des France, qui visait à réunir l'ensemble des évêques et cardinaux en activité résidant en France.
[278] En 2022, Caritas International réunissait des associations présente dans près de 200 pays et territoires.

généralement intégrés aux réseaux catholiques : branches nationales du réseau Caritas International, associations catholiques proches des différents diocèses, etc. En ce sens, le SCCF se définit davantage comme une organisation de soutien à des organisations nationales ou locales, que comme opératrice d'actions de développement ou d'actions humanitaires. Cette posture traduit une différenciation dans la façon dont la structure agit à l'international, vis-à-vis notamment des autres ONG étudiées, au moins à deux niveaux :

- La majeure partie de son activité consiste, notamment par le transfert de fonds, à accompagner la mise en place des projets directement pilotés par ses partenaires d'intervention ;
- Elle ne dispose pas de salariés ou de personnels expatriés[279], les ressources humaines dédiées en internes du SCCF aux projets internationaux étant basés à Paris. Les financements que la structure mobilise pour ses partenaires permettent en revanche à ceux-ci de mobiliser des équipes salariées, mais qui sont rattachées, d'un point de vue contractuel, aux organisations nationales ou locales.

Ce faisant, l'ONG soutient des projets sur ses différentes thématiques d'action – près de 350 projets dans une cinquantaine de pays en 2023 (Secours Catholique, 2024a, p. 50). D'un point de vue financier, elle mobilise de nombreuses ressources, pour un total de 339 millions d'euros en 2023 (Secours Catholique, 2024b). Plus de la moitié (185 millions d'euros) de ces ressources proviennent de mobilisation de contributions en nature ou bénévoles. Sur les 155 millions d'euros restants en 2023, la particularité du SCCF, par rapport aux autres ONG, est que l'organisation mobilise principalement des fonds privés (donations du grand public, mécénat, legs, etc.), et peu de fonds publics. Ces sources de financement représentaient ainsi en 2023 respectivement 92% et 8% des ressources mobilisées par le SCCF (*ibid*. p. 8). Si l'on s'intéresse plus particulièrement aux ressources publiques, déjà largement minoritaires dans le modèle économique de l'ONG, seuls 1,3 millions d'euros, sur les 11 millions de fonds, sont affectés à l'action internationale, soit 12% (et moins de 1% quand on compare ce montant aux ressources globales de l'ONG, hors contributions en nature et bénévoles).

En termes de dépenses, le budget reflète à la fois la double échelle d'action de l'ONG et de ses modalités particulières d'intervention. Près de 20% de ses ressources annuelles hors contributions en nature et bénévoles sont dédiées à des aides financières, dont près de 15 millions d'euros pour les aides internationales (*ibid*. p. 10). Les missions internationales du SCCF, qui incluent notamment ces aides, représentent ainsi 15 % du budget annuel de la structure, soit près de 23 millions d'euros (*ibid*. p. 12). Enfin, pour mettre en œuvre ces missions, le SCCF s'appuie sur un réseau d'environ 58 500

[279] Le SCCF accueille cependant plusieurs formes de volontariat français auprès de ses partenaires d'intervention, comme les volontaires de solidarité internationale (VSI), notamment *via* deux organisations catholiques partenaires dédiées : la délégation catholique pour la coopération (DCC) et le service coopération et développement (SCD).

bénévoles et de 925 salariés, dont 126 sont dédiés aux missions internationales (Secours Catholique, 2024a). C'est cette dimension internationale de l'organisation qui est au cœur de notre analyse, bien qu'elle soit articulée avec la double échelle d'action du SCCF.

b. Caractéristiques succinctes de l'ONG au Burkina Faso et au Sénégal

Comme présenté, l'ONG ne dispose pas de bureaux, ou de délégations pays, mais elle s'appuie sur des partenaires, principalement membres du réseau Caritas International dont elle fait partie. Ainsi, au Burkina Faso, le SCCF travaille avec deux organisations issues de ces réseaux :

- L'Organisation catholique pour le développement et la solidarité (OCADES), et sa délégation de Ouagadougou. A la manière du SCCF, l'OCADES Burkina est la déclinaison burkinabè du réseau Caritas International, créée en 1998. Elle est répartie en 15 délégations diocésaines sur le territoire du Burkina Faso, dont Ouagadougou, avec laquelle le SCCF travaille particulièrement, sur deux types de projets : sécurité alimentaire et nutrition par l'appui à des projets agricoles, et depuis plus récemment, actions d'urgence. L'OCADES Ouagadougou emploie une trentaine de salariés[280] ;
- L'ONG Afrique verte Burkina sécurité alimentaire et souveraineté alimentaire (APROSSA), *via* un soutien à une autre ONG française des réseaux catholiques, le CCFD – Terre Solidaire. L'APROSSA est une ONG régionale (Mali, Niger, Guinée, etc.) dont la délégation burkinabè agit sur une grande partie du territoire du Burkina Faso, particulièrement par des actions de formation des paysans et des agriculteurs, et de valorisation et de commercialisation des produits issus des filières soutenues. L'APROSSA au Burkina Faso emploie une vingtaine de salariés ;

Ces thématiques d'action, à l'exception des activités humanitaires récentes menées au regard de l'évolution de la situation politico-sécuritaire, sont, pour le SCCF, en phase avec les principaux besoins que ses partenaires constatent, en particulier en matière de système agricole et de sécurité alimentaire dans le pays, comme vu *supra*[281].

Au Sénégal, le fonctionnement est assez similaire. Le SCCF agit avec deux entités de Caritas au Sénégal :

- La délégation nationale, Caritas Sénégal, créée en 1966, dont les missions s'articulent autour des missions globales du SCCF : accès à l'eau, assainissement, agriculture durable et sécurité alimentaire, migrations et droits humains, climat et environnement (l'appui du SCCF se fait principalement sur ces aspects-ci, notamment l'accompagnement à la mobilisation citoyenne, ou la construction d'actions de plaidoyer communs). Caritas Sénégal est une organisation

[280] Pour les organisations nationales, les données exactes quant au nombre de salariés ou de membres fluctuent, notamment au regard de l'instabilité de leurs financements et de la situation économique d'une manière plus générale. Cela se traduit dans une moindre formalisation de leurs organigrammes respectifs.
[281] Voir chapitre 4, partie D, sous-partie 4.a.

relativement importante, s'appuyant sur sept délégations, pour un budget annuel d'environ 10 millions d'euros (Caritas Sénégal, 2020) ;

- Caritas Kaolack, dans la région du Siné Saloum[282]. Créée en 1981, Caritas Kaolack travaille avec le SCCF à la fois en milieu rural (sécurité alimentaire, renforcement des systèmes agricoles), et en milieu urbain (gestion de l'eau, assainissement, hygiène et gestion des déchets). Il s'agit de l'une des plus grandes délégations territoriales de Caritas Sénégal.

Si contrairement aux autres ONG, le SCCF ne communique pas particulièrement sur le nombre de *bénéficiaires* qu'elle mobilise dans ces pays, elle en dénombre 580 000 sur les seize pays du continent africain dans lesquelles elle travaille avec des partenaires, pour une soixantaine de projets menés, dont sept au Burkina Faso et neuf au Sénégal.

c. Trajectoire de la prise en compte du *changement climatique anthropique* dans sa gestion

Comme d'autres ONG se réclamant du *développement* (à l'instar du GRET), la question environnementale et climatique apparaît depuis longtemps en filigrane des activités menées par le SCCF avec ses partenaires internationaux. C'est notamment sur les enjeux de systèmes agricoles et de sécurité alimentaire que l'ONG a progressivement pris conscience de l'impact potentiel du *réchauffement du système climatique* sur les autres vulnérabilités qu'elle tente de réduire, en particulier dans les nombreux pays de la zone tropicale d'où sont issus les partenaires avec lesquelles elle collabore. Ce faisant, et comme nous le verrons plus en détail *infra*[283], c'est notamment la matérialité croissante du *changement climatique anthropique* qui va jouer sur sa prise en compte plus importante dans la stratégie de l'organisation.

L'organisation va également être marquée par l'émergence de la question environnementale dans les agendas internationaux, et au même titre que les autres ONG analysées ici. Deux autres influences, liées à la façon dont le SCCF conçoit ses missions et ses actions, et à ses réseaux d'appartenance, vont néanmoins impulser au sein de l'ONG des réflexions et une trajectoire particulière sur le *changement climatique anthropique*. D'une part, l'ONG fait partie des organisations ayant été très impliquées dans le mouvement altermondialiste dans le tournant des années 2000[284]. Cela s'explique notamment par ses liens relativement forts, et assez uniques dans le secteur des ONG françaises[285], avec des partenaires sud-américains, proches des réseaux catholiques. Le SCCF va ainsi être relativement

[282] Voir annexe D.
[283] Voir chapitre 6, partie A, sous-partie 1.
[284] Voir chapitre 3, partie A, sous-partie 2.
[285] A quelques exceptions près, notamment le SCCF ou encore le CCFD – TS (une autre organisation catholique), les ONG françaises ont peu d'interactions avec leurs homologues sud-américaines, ou de projets menés dans ses territoires-ci (Coordination SUD, 2018, 2022)

influencé par des dynamiques portées par les mouvements sociaux sud-américains, comme ceux issus de la *théologie de la libération*[286] ou encore les mouvements du *buen vivir*[287], traduisant alors dans ses orientations stratégiques une approche relativement radicale et politique de la solidarité internationale.

L'ONG va, en outre, être particulièrement marquée par *Laudato si'*, deuxième encyclique[288] du Pape François, prononcée en 2015, comme l'explique ce directeur adjoint français au siège de l'organisation à Paris :

> « On avait la chance d'avoir ce texte *Laudato si'* du pape François, qui renvoie à la doctrine sociale de l'Église catholique. On s'est dit : ''ah oui, mais là, il y a convergence, en fait, entre cette fameuse crise, extrêmement bien décrite, ces multiples formes de crise et la réponse que propose le pape François avec *Laudato si'*. Que l'écologie intégrale, que le monde a traduit à travers (le concept de) transition écologique juste ce n'est pas…, ce n'est pas que la finalité, c'est aussi comment on en arrive''. C'est pour ça que le mot transition est important. […] Par la définition du lien que veut dire écologie. Ce n'est pas l'environnement, c'est vraiment le sens propre de l'écologie. Et puis la justice. Parce que, … parce qu'on pense qu'il y a un défaut de transition juste aujourd'hui ».

Dans ce texte fondateur pour les organisations catholiques – publié quelques mois avant la COP21, le Pape François y lance notamment un appel, constatant que « le défi urgent de sauvegarder notre maison commune inclut la préoccupation d'unir toute la famille humaine dans la recherche d'un développement durable et intégral, car nous savons que les choses peuvent changer » (Pape François, 2015, p. 12). Déployant, en six chapitres, une réflexion globale autour de l'articulation entre le *réchauffement du système climatique*, ce qu'il nomme « la racine humaine de la crise écologique » (*ibid*., p. 79), et la théologie chrétienne, il propose les contours d'une *écologie intégrale*, incitant les croyants à réfléchir à « l'intime relation entre les pauvres et la fragilité de la planète ; la conviction que tout est lié dans le monde ; la critique du nouveau paradigme et des formes de pouvoir qui dérivent de la technologie ; l'invitation à chercher d'autres façons de comprendre l'économie et le progrès ; la valeur propre de chaque créature ; le sens humain de l'écologie ; la nécessité de débats sincères et honnêtes ; la grave responsabilité de la politique internationale et locale ; la culture du déchet et la proposition d'un nouveau style de vie » (*ibid*. p. 15).

Cette approche particulière de l'enjeu écologique, qui allie vulnérabilités environnementales et climatiques, et vulnérabilités sociales, pousse alors dès 2019 le SCCF à structurer ses actions

[286] C'est un courant de pensée théologique chrétienne venu d'Amérique latine, suivi d'un mouvement socio-politique, visant à rendre dignité et espoir aux pauvres et aux exclus en les libérant d'intolérables conditions de vie réelles ou supposés.
[287] Voir chapitre 2.
[288] Il s'agit généralement d'une lettre adressée par un ou des évêques (comme le pape) à tous les évêques d'une région ou du monde, ou à l'ensemble des fidèles, ou alors au monde entier.

internationales autour d'un concept global de *transition écologique juste*, décliné dans un programme dédié, qui se veut l'opérationnalisation de la pensée papale dans les actions de solidarité internationale de l'organisation.

Pour ce faire, l'organisation s'appuie alors sur un moment particulier de sa gestion financière. Bien que peu financée par les bailleurs publics, le SCCF mobilise depuis longtemps, en complément des nombreux dons et legs privés qu'elle perçoit, plusieurs subventions publiques, notamment de l'Agence française de développement (AFD), *via* le dispositif initiatives-OSC, dédié au soutien aux organisations de la société civile française[289], et depuis 2022 à des organisations des sociétés civiles du *Sud global* (Agence française de développement, 2024). Ces subventions, généralement attribuées en deux ou trois phases de trois années chacune, sont fléchées au sein du SCCF sur plusieurs types de projets et de territoires, de la consolidation de la paix en Colombie au soutien à l'agriculture paysanne en Afrique de l'Ouest.

A l'occasion du renouvellement de plusieurs de ses conventions, le SCCF entre en discussion avec l'AFD à partir de 2020 pour mobiliser un de ses nouveaux instruments de financement, la convention de partenariat pluriannuelle (CPP). Lancée en 2018, il s'agit d'un dispositif qui vise à dépasser « la logique de financement de projets pour appuyer les OSC françaises à mettre en œuvre des stratégies à l'international sur des axes et/ou des géographies d'intérêt partagé avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) et l'AFD. La CPP est donc avant tout un appui institutionnel et budgétaire global à un ''acteur français'' dont le savoir-faire est avéré et qui doit lui permettre de renforcer sa structure, ses compétences, sa contribution aux ODD et d'opérationnaliser sa stratégie pluriannuelle sur la thématique appuyée par la CPP et d'intérêt partagé » (Agence française de développement, 2024).

Comme l'explique ce même directeur adjoint :

> « On avait des interrogations sur plusieurs projets financés par l'AFD : quelle utilité, quelle pertinence, comment les articuler de manière plus stratégique ? Faut-il continuer à les financer ? Et en réfléchissant, d'un coup sur l'intégration des différents projets et programmes dans cette CPP, on a compris qu'il y avait d'une part un levier de mise en cohérence de tout ça avec notre intention globale, la transition écologique juste. Et d'une autre façon, aussi un enjeu de l'organisation des ressources, de leur réallocation. Cela permettait aussi de résoudre d'autres problématiques,

[289] Dispositif spécifique à l'aide française (Coordination SUD, 2023b), le guichet I-OSC a financé « depuis 2007, plus de 2 000 projets portés par près de 500 OSC ont ainsi été soutenues, représentant plus de 2,5 milliards d'euros d'investissements solidaires et durables » (Bonis Charancle et al., 2023, p. 4)

d'autres difficultés, sur des difficultés de gestion, ou des tailles, de paliers à atteindre sur ce genre de projets ».

Le SCCF, avec ses partenaires, se lance dans un premier exercice de formalisation de son ambition de promouvoir une *transition écologique juste*, par la mobilisation de ce dispositif de CPP, et ses contraintes, fin 2020 ; en somme, sur la base d'un *dire stratégique*, il construit un *faire stratégique*, façonnant aussi un contrôle de gestion dédié. L'outillage gestionnaire développé est détaillé dans la sous-partie suivante.

2. Description et nature de l'outillage gestionnaire mobilisé

a. En management stratégique

Comme les autres organisations observées par ce travail de thèse, le management stratégique de ses outils de transition écologique que déploie le SCCF peut s'appréhender comme des *approches pratiques de la stratégie*, car étant « un phénomène irrigué par des dimensions socio-historico-organisationnelles et accomplie dans les faires et les dires managériaux en contexte » (Bouty, 2019, p. 359). En effet, partant du contexte institutionnel et financier décrit ci-dessus, le SCCF s'appuie alors sur les spécificités de son modèle organisationnel pour construire un nouveau programme transversal de ses actions internationales, articulé autour de ce qu'il appelle la *transition écologique juste*. Faisant le constat que le *changement climatique anthropique* incite à « répondre d'une manière intégrale aux défis sociaux, économiques, politiques, culturels, écologiques et spirituels du développement et d'adresser de manière commune le lien entre réduction des inégalités et environnement » (Secours Catholique, 2021, p. 1), la structure formalise alors, dans un document projet, cette ambition autour de deux objectifs :

- « Formaliser une vision systémique de la transition écologique juste au travers de l'expérimentation de projets de terrain ;
- Promouvoir collectivement de cette vision » (*ibid*. p. 1).

Comme l'explique le directeur adjoint déjà cité, le SCCF se positionne dans un rôle particulier au sein de ce programme :

« Le SCCF est un peu le préfigurateur d'une sorte de réseau neuronal. Si on fait réseau neuronal, il y a quand même une sorte de connectivité plus importante avec une zone centrale, avec laquelle tous les neurones sont interconnectés avec la même la même force. Le SCCF, c'est cette zone centrale, qui porte le programme. Mais lui, il est en connexion avec tout le monde et tout le monde est en connexion avec tout le monde avec la même force ».

Ainsi le SCCF acte dès le départ du programme un rôle d'animation et de mise en lien des différentes parties prenantes – le programme, articulé sur 4 ans, réunit 23 partenaires répartis dans 15 pays sur 7

continents, pour un montant global de 12,5 millions d'euros de budget (*ibid*.) – qui lui permet de les mobiliser comme tout autant de *praticiens de la stratégie* autour d'une vision partagée d'une *transition écologique juste*. Ce positionnement l'amène aussi à travailler différemment avec les organisations partenaires. Alors que le SCCF était plutôt dans une posture d'appui bilatéral à une pluralité de d'organisations du *Sud global*, sans beaucoup de liens entre elles, à l'exception de quelques dynamiques territoriales, l'ambition pour le SCCF est alors, dans la construction de cette stratégie, de multiplier les échanges et les liens entre les organisations, où qu'elles soient situées.

Pour ce faire, il organise une gouvernance particulière, autour de trois organes :

- Une assemblée des parties prenantes : elle se réunit annuellement tous les partenaires du programme. C'est l'instance suprême de validation, elle décide des orientations et contrôle les activités menées. Chaque partenaire dispose du même poids dans la prise de décision ;
- Un comité stratégique des partenaires : c'est l'instance de gestion stratégique du programme. Il regroupe une dizaine de personnes : des représentants du SCCF, et des partenaires élus par leur pairs par l'assemblée des parties prenantes, pour une durée de 2 ans. Dans cette instance, le SCCF dispose d'un poids plus important (quasiment la moitié des membres), justifié par son rôle particulier de coordinateur, et responsable juridique du programme ;
- Un comité scientifique, qui réunit principalement des chercheurs et laboratoires de recherche qui gravitent autour du programme, comme l'Institut de recherche sur le développement (IRD).

Si le SCCF conserve une position dominante dans l'instance stratégique – ce qui ne va pas sans poser des questions quant au contrôle de gestion du programme, comme décrit dans le chapitre suivant – cette gouvernance proposée impulse *a priori*, deux dynamiques spécifiques et intéressantes en termes de *management stratégique* :

- Elle facilite les interactions entre organisations partenaires positionnées de manière horizontale au sein de l'assemblée des parties prenantes. Ce faisant, le SCCF n'est plus directement positionné comme un intermédiaire entre des organisations situées sur des continents différents, mais devient, quasiment, un partenaire comme un autre ;
- Elle permet un certain rééquilibrage du pouvoir dans les prises de décisions, le principe « d'une organisation = une voix » au sein de l'assemblée des parties prenantes, mais aussi la présence importante de partenaires dans le comité stratégique dans un programmes mobilisant plus de 20 organisations, diluant *de facto* le rôle central et dominant du SCCF.

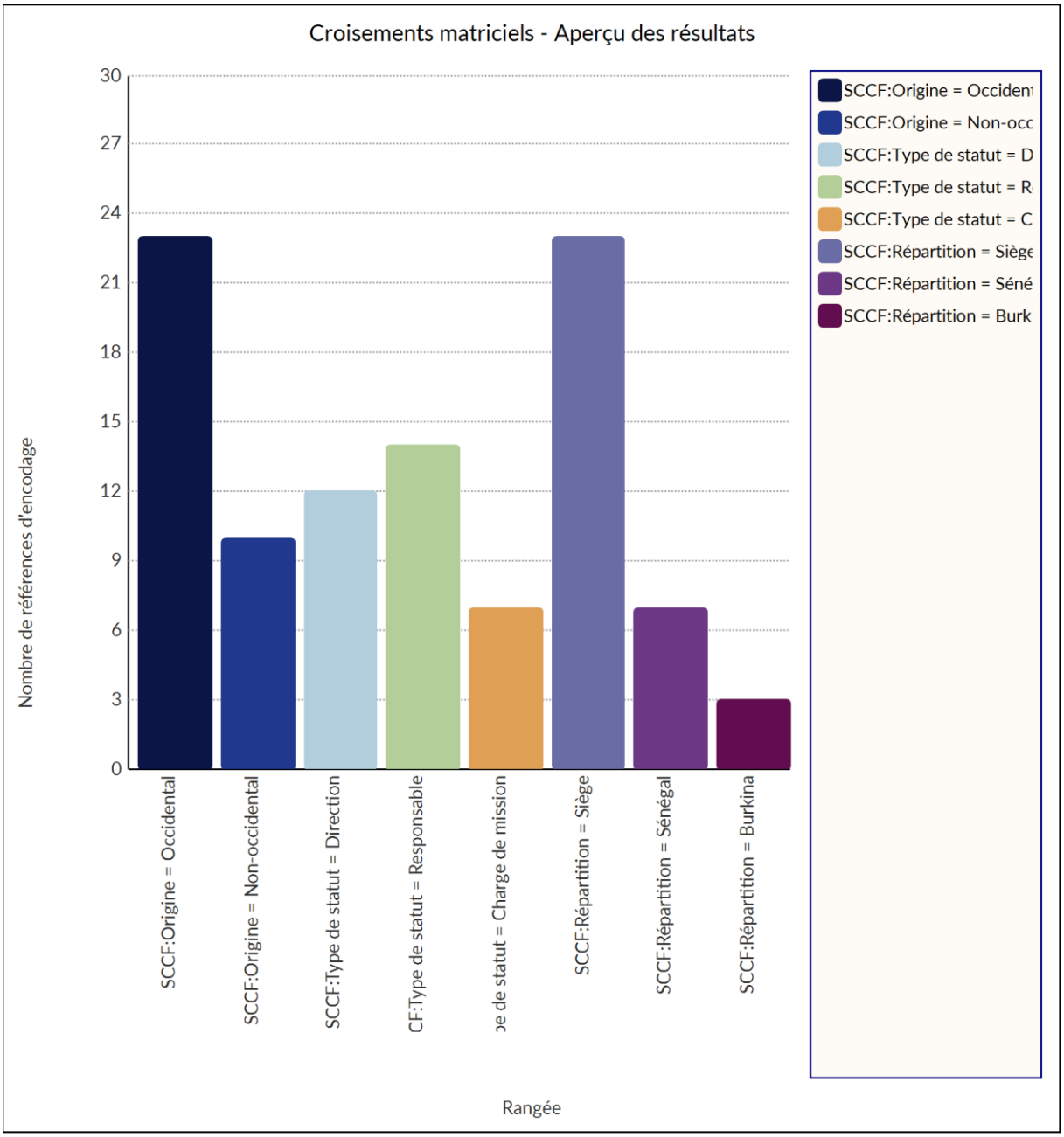
Ces deux dimensions sont d'ailleurs parfaitement appréhendées et soulignées par les partenaires de mise en œuvre du programme dans les pays d'interventions, comme le précise ce directeur sénégalais, d'une des deux ONG partenaires au Sénégal :

« Quand nous nous trouvons en comité stratégique, on se sent responsables et chargés du programme. C'est vrai que nous, nous apportons notre réflexion pour retravailler la vision de la transition écologique juste. Chacun de nous doit venir avec ce qu'il a construit, ou construit avec son territoire ou les acteurs de son territoire. Et là, véritablement, on sent une CPP qui avance avec tous les acteurs ; voilà une réalité, une CPP qui rayonne depuis le village le plus reculé du Sénégal ou de l'Amérique latine vers ce cadre d'échanges de partage et de co-construction. Ça, c'est en tout cas c'est vraiment la particularité de la logique dans laquelle aujourd'hui nous sommes avec le Secours catholique ».

Si cette logique transforme la façon dont les organisations partenaires du *Sud global* travaillent avec le SCCF, l'ONG est elle-même bousculée dans ses pratiques gestionnaires par ce mode de *faire stratégie*, comme l'explique cette responsable de service française, au siège de l'ONG :

« Le partage du pouvoir, le partage des savoirs, des connaissances au sein de ces instances, c'est l'objectif mais ce n'est pas simple. Ça ne veut pas dire que tout le monde décide de tout, mais en tout cas que tout le monde a connaissance de comment, de qui décide, qui délègue sa décision et que ce soit au moins partagé en termes de formulation, de critiques, de co-construction. Ça ne veut pas dire que tout se décide tous ensemble, mais en tout cas, le partage commence à se dessiner peu à peu, afin qu'on puisse critiquer et puis qu'on puisse construire, améliorer, bousculer. Alors, pour illustrer, on a, comme tout programme, défini les organes de gouvernance et on a un comité stratégique qui, bien sûr, n'a pas du tout vue sur l'opérationnel. Ce n'est pas son rôle. Du coup, c'est quoi ses membres ? Comment on positionne des membres ? Comment on les choisit ou on les élit ? Est-ce que l'on intègre l'AFD comme bailleur ? Toutes ces questions, c'était nouveau pour nous. On a acté une formalisation de ces instances, reste à la faire vivre pour voir si cela fonctionne dans le temps long ».

Ainsi cette intention initiale, impulsée par le SCCF, de coconstruire la stratégie est relativement appréhendée par les différentes parties prenantes, quel que soit leur statut au sein de l'organisation, ou leur origine, comme le montre le graphique suivant.



Graphique 23. Croisements matriciels - Aperçu des résultats pour le code « pilotage stratégique », au sein du SCCF, par type de statut, d'origine et de répartition – extrait du logiciel *Nvivo*.

Ainsi des mentions régulières de de la place importante donnée au pilotage stratégique du programme apparaissent dans le matériau récolté. C'est particulièrement le cas des personnes occidentales basées au siège, mais aussi des personnes rencontrées sur les terrains d'intervention du SCCF (au Sénégal et au Burkina Faso).

Encore davantage que les autres ONG étudiées, le SCCF propose donc un *management stratégique* de son outillage dédié à la transition écologique particulièrement articulé autour de la mobilisation de toutes ses parties prenantes, ou *praticiens de la stratégie*. Si ce *management stratégique* est aussi lié

plus globalement au modèle organisationnel historique du SCCF, qui se positionne en appui à des partenaires, et non comme opérateur, il traduit aussi la volonté du SCCF de sortir de certaines logiques dissymétriques propres à la gestion de projets de solidarité internationale, comme décrit *supra*[290]. Et si cela se matérialise dans des pratiques particulières, au regard de celles des autres ONG analysées, de *transition écologique*, décrites dans la sous-partie suivante, cette ambition ne se traduit pas autant dans l'outillage gestionnaire dédié au contrôle de gestion, présenté ci-après.

b. En contrôle de gestion

Comme les autres ONG étudiées ici, et comme détaillé dans le chapitre suivant[291], le déploiement de l'outillage en contrôle de gestion de son programme de *transition écologique juste* va être corrélé aux sources de financement que celui-ci mobilise. Ainsi, même si le SCCF est peu financé en général par les fonds publics, c'est moins le cas de ce programme spécifique de sa mission internationale. Ainsi, sur les 12.5 millions globaux dédiés au projet, l'AFD apporte 7.2 millions d'euros, soit près de 57% des ressources (Secours Catholique, 2021). Si l'AFD fait partie des bailleurs publics les plus souples quant à ses modalités de financement (Coordination SUD, 2023b), notamment sur les enjeux environnementaux et climatiques comme vu *supra*[292], elle reste particulièrement productrice de normes particulières de gestion – liées à la *managérialisation*[293] du secteur – en particulier *via* cet instrument particulier qu'est la CPP (Agence française de développement, 2024).

Ainsi le document qui formalise auprès de l'AFD les contours du programme du SCCF, ce que l'on appelle la note d'initiative ONG (NIONG), impose à la structure un certain nombre de normes classiques quant à la formulation du projet : intégration d'un cadre logique articulé autour d'objectifs généraux et spécifiques, de résultats et d'activités, présence d'indicateurs de suivi et d'impact, etc. Cette forme particulière a d'ailleurs contraint le SCCF à s'adapter, non sans difficultés, comme le précise cette même responsable citée précédemment :

> « La gestion d'une CPP, c'est complexe ! Déjà dans la formulation du projet, on a dû traduire dans un truc très normalisé une intention stratégique qui n'est pas forcément simple à comprendre, surtout pour les banquiers de l'AFD. Et après, ça complexifie aussi la mise en œuvre. C'est surtout, avec les critères AFD, une grosse perte de la flexibilité, qu'on a habituellement sur des choses qu'on fait. Tout en restant dans des cadres, évidemment. Ce n'est pas parce que c'est des fonds propres qu'on fait n'importe quoi. Mais tu peux plus facilement dire aux partenaires ‘'c'est pas grave pour le rapport, si j'ai les principales informations, ça suffit, le rapport, ça ne change pas la vie. Alors que

[290] Voir chapitre3, partie A.
[291] Voir chapitre 6, partie A, sous-partie 2 et partie B, sous-partie 1.
[292] Voir chapitre 3, partie A, sous-partie 3.
[293] Voir chapitre 3, partie A, sous-partie 2.

là, c'est…. Ça change la vie parce qu'on fait ça. S'il y en a un qui a du retard sur son *reporting* […], là on va avoir un problème auprès de l'AFD ».

La mobilisation de ce type de financement, et de ses contraintes, est cependant un choix stratégique assumé par l'ONG, comme l'explique ce directeur adjoint au siège du SCCF :

« La CPP, c'est plus une prévisibilité qui est intéressante pour nous. En effet, il s'avérait aussi que, comme beaucoup de acteurs, nos autres ressources sont, au mieux, constantes, voire un peu en baisse. Donc, finalement, ça permet de garantir que oui, le montant total des ressources publiques ne baisse pas, mais en proportion, il augmente parce que le total baisse chez nous. Après, on était ultra financé par du grand public et tant mieux. C'est notre liberté. Et c'est superbe ! Est-ce que ça change la vie pour nous ? Je dis aux collègues ce n'est pas une contrainte. C'est nous qui avons choisi la transition écologique juste. La CPP, c'est quand même un outil qui permet de bosser ».

Cette capacité du SCCF à mobiliser facilement des co-financements privés, doublée de cet intérêt assumé pour la stabilité et la prévisibilité d'un dispositif comme la CPP lui a ainsi permis de négocier le contour du programme, en particulier la formulation des objectifs et des indicateurs d'impacts, non sans débats avec l'AFD, comme l'explique cette même personne :

« L'AFD, c'est des banquiers. Hormis ceux de la direction du partenariat avec les OSC, ils comprennent pas grand-chose à ce que l'on fait. Donc oui, au-début, quand on est allé les voir pour parler de transition écologique juste, de processus de co-construction, de facilitation d'échanges, plus que d'investissement, etc., ils nous ont regardé avec des grands yeux. C'est pour ça qu'on a mis quasiment deux années à les convaincre et à signer cette CPP. Mais je pense que puisqu'on a fait des efforts de formulation de ce qu'on voulait faire au regard de leurs critères, et que par ailleurs, on est quand même le SCCF, avec tout ce que cela peut représenter, on a réussi à le convaincre de nous faire confiance ».

Ainsi, la NIONG qui précise le contour du programme du SCCF dédié à la transition écologique juste, et son contrôle de gestion afférent, traduit bien cette double intentionnalité, entre les attentes du bailleur et les ambitions de l'organisation. En effet, on y retrouve[294] en effet, outre la structuration liée à la normativité du cadre logique, des indicateurs précis traduisant une vision relativement instrumentale du programme et de son contrôle de gestion, notamment (extrait de la synthèse de la NIONG) :

[294] Nous avons eu accès la fiche synthèse de cette NIONG, partagée par le Secours Catholique. Pour des raisons de confidentialité sur un projet toujours en cours au moment de l'écriture du présent travail de thèse, nous ne partageons que les éléments essentiels permettant d'appuyer notre argumentation. C'est pourquoi notamment, la synthèse n'est pas en annexe.

- « Nombre de partenaires renforcés (23) et de bénéficiaires directs (au moins 170 000), parmi lesquels 50% de femmes, qui participent à des dynamiques territoriales répondant à la crise socio-environnementale […] ;
- Nombre de livrables (études, communications, référentiels, documents de plaidoyer) produits par les partenaires de la CPP sur la transition écologique juste […] ;
- Bénéficiaires directs : (cumul des régions de mise en œuvre de la CPP)
    - 25 Organisations partenaires et leur personnel et bénévoles […] ;
    - 73 000 Membres des communautés vulnérables urbaines ;
    - 111 000 Membres des communautés vulnérables rurales ».

La formulation des objectifs à atteindre est, quant-elle, plus ambigüe. A tout le moins, elle vise à matérialiser une dimension moins instrumentale dans la façon dont se déploie le programme, notamment :

- « Objectif spécifique 1 : Participer, en multi-acteurs, à des dynamiques territoriales qui expérimentent des réponses à la crise socio-environnementale pour contribuer collectivement à la formalisation d'une vision systémique de la transition écologique juste […] ;
- Objectif spécifique 2 : Contribuer collectivement à la promotion d'une transition écologique juste […] ;
- Résultat transversal aux deux objectifs spécifiques : Une gouvernance partagée est expérimentée au sein du collectif d'acteurs de la CPP au niveau du pilotage de la CPP ».

Ainsi, on perçoit dans la façon dont le SCCF formalise son programme, *via* un outil du bailleur qui traduit un engagement, juridiquement et financièrement, fort pour la structure, des formulations qui peuvent lui apporter dans le contrôle de gestion dudit programme, de la flexibilité et de la souplesse, notamment au regard des ambitions que l'ONG se fixe quant au *management stratégique* et dans ses relations aux autres parties prenantes.

Malgré cet effort de souplesse que fait le SCCF, il reste néanmoins contraint par ces normes de gestion, ne serait-ce que par son rôle d'intermédiaire avec les bailleurs. C'est à ce titre qu'il dispose d'un poids plus important dans le comité stratégique des partenaires, notamment pour pouvoir arbitrer en sa faveur en cas de décisions financières complexes pour le programme.

On constate, de notre matériau, en outre deux effets quant au contour du contrôle de gestion qui se déploie pour mener à bien ce programme. D'une part, les diverses obligations comptables et financières liées à ce type de financement (capacité à justifier d'un contrôle de gestion formalisé, à rendre des comptes sur l'utilisation des fonds, à produire des audits) a amené le SCCF à faire des choix

quant aux partenaires mobilisés *a priori*, notamment sur leur degré de capacité financière et budgétaire, comme le présente le directeur adjoint déjà cité :

> « Sur les partenaires, on s'est dit : ‘’voilà, s'il y a des gens qui peuvent nous partager des savoirs-faires, ça va nous nous tirer aussi vers le haut. […] Mais avec aussi une exigence de sérieux financier et comptable administratif nécessaire, avec des financements de l'AFD, parce qu'on ne veut pas que les difficultés pénalisent tout le monde. Donc, si en a des partenaires plutôt faibles, on va les accompagner, mais on le fera pas sur des fonds AFD, mais ce n'est pas spécifique à la CPP. C'était déjà le cas avant. Donc c'est aussi des conditions de se dire on n'a pas des partenaires dont on pense qu'ils vont nous mettre en difficulté et on devra avoir besoin de mettre en place des comptabilités qui n'existent pas. Donc, on ne les a pas pris, ceux dont on savait qu'ils étaient en difficulté. […] En outre, on voulait pas non plus avoir 50 partenaires avec des petites sommes à leur reverser. Donc on voulait, de fait, c'est lié, parce qu'on voulait aussi des partenaires qui ont une capacité à dépenser autour de 80 à 100.000 euros par an. C'est pas des petites structures ».

Ces contraintes financières ont ainsi amené le SCCF à se concentrer prioritairement que sur les partenaires de la CPP, au détriment d'autres partenaires, et en renforçant la *managérialisation* les partenaires de ce programme spécifique, comme le précise cette responsable de service au siège, citée précédemment :

> « Avec cette gestion plus lourde et plus complexe et sur laquelle il faut qu'on soit attentif, on a pris le risque d'en décourager. […] On a donc réduit les activités menées en dehors de la CPP. […] On se retrouve aussi avec un risque que les partenaires (de la CPP) se disent bon, c'est un peu fatiguant tout ça pour finalement un investissement financier faible. C'est beaucoup de boulot, beaucoup de contraintes pour une somme financière qui n'est pas que pas dingue. […] Le choix qu'avait été fait aussi, c'est que du coup, par rapport à ces partenaires-là (de la CPP), on n'a pas de projet avec eux en dehors de la CPP, pour pouvoir renforcer leur gestion ».

Ces contraintes nouvelles amènent néanmoins le SCCF à alléger autant que possible les obligations qu'elle fait peser sur ses partenaires, l'ONG étant consciente, dans certains des projets accompagnés, de la faible capacité des structures à répondre pleinement aux normes des bailleurs. Cela se traduit à deux niveaux :

- D'une part, directement dans la discussion entre l'AFD et le SCCF sur les modalités de redevabilité attendues dans le cadre de dispositifs de financement particuliers. Bien qu'assorti « d'objectifs, d'axes stratégiques d'intervention et d'indicateurs de résultats » (Agence française de développement, 2024, p. 11), celui-ci s'ancre essentiellement dans une de « logique de renforcement stratégique et partenariale » (*ibid*. p. 11). Ce faisant, le SCCF dispose de quelques

marges de manœuvre lui permettant par exemple d'imposer un certain format d'outil de redevabilité vis-à-vis des partenaires du programme ;

- D'autre part, le SCCF s'appuie sur la formulation décrite ci-dessus, qui fait la part belle aux processus collectifs et engage peu la structure sur des indicateurs d'impact (les quelques indicateurs mentionnés étant plutôt des indicateurs d'activités).

Cela se matérialise alors dans les mécanismes de redevabilité déployés auprès des partenaires, plus souples et moins normalisés que ceux généralement utilisés dans les projets de coopération internationale. Notons néanmoins que cela peut être déstabilisant pour les partenaires en question, nombre d'entre eux étant par ailleurs habitués à une gestion et des mécanismes de redevabilité plus normalisés, ne serait-ce que parce qu'ils mobilisent d'autres sources de financement *via* d'autres partenariats internationaux du réseau Caritas. C'est ce que détaille ce directeur sénégalais au sein de Caritas Kaolack, au Sénégal :

> « Il faut quand même reconnaître que c'est avec l'accompagnement du Secours catholique à travers la CCP, sur certains aspects administratifs et comptables, il y a eu tout un accompagnement. Parfois, il arrivait que nous ayons des pratiques qui auraient dû être des annexes, […] ou qui ne l'étaient pas forcément de manière formelle. C'est pour cela que commence à être formalisé avec des annexes sur les frais des missions, etc., avec les contraintes avec lesquelles ça arrive. Ce n'est pas véritablement un changement et un renforcement pour les organisations que nous sommes, mais ça répond parfaitement à nos normes de procédures ou aux normes de procédures administratives et financières standards au niveau local. Donc, c'est clair, ce n'est pas des choses créées par le Secours catholique ou imposées par le Secours catholique, mais c'est des normes de bonne gouvernance financière dans lesquelles nous sommes quand même renforcés à travers cet accompagnement-là. Ce que propose le Secours Catholique est un peu différent de ce que proposent d'autres organisations, et ce n'est pas une pression que nous subissons, mais qui est un accompagnement des changements. Les changements, ça bouscule toujours ».

Ainsi, en somme, l'outillage de contrôle de gestion déployé pour le SCCF pour son programme dédié à la *transition écologique juste* est porteur de deux dimensions :

- Une dimension *managériale* et normative, liée principalement à la source du financement (l'AFD) ;
- Une dimension alternative, par la production de référentiels différents, et de formes de souplesse et de flexibilité dans les outils, ancrés dans la formulation même du programme.

3. Qualification gestionnaire : une approche expérimentale et conceptualisante d'une *transition écologique juste*

La façon dont le SCCF appréhende la question environnementale et climatique tient beaucoup à la fois à la conception de l'Eglise, formalisée par le pape François, son histoire et son appréhension de enjeux de solidarité internationale. Celle-ci peut rapidement être caractérisée par deux éléments qui distingue le SCCF des ONG humanitaires : son rôle de soutien à des partenaires davantage qu'opérateur, et une approche systémique des vulnérabilités, le SCCF visant, d'une certaine manière, à soutenir des formes localisées, ou endogènes, de *développement*.

Ce faisant, la façon dont l'ONG s'empare du *changement climatique anthropique* est relativement différente de la façon dont les autres ONG l'appréhendent. Si le SCCF est lui aussi confronté, *via* ses partenaires, à un accroissement des vulnérabilités sur les territoires d'intervention, et s'il inscrit et légitime ses actions dans un certain d'agendas internationaux (l'Agenda 2030, les ODD, etc.) et de concepts (par exemple le *limites planétaires*), sa posture est différente. Il essaye de faciliter à la fois l'émergence de capacités locales et territoriales pour faire face au *réchauffement du système climatique*, et d'animer des espaces d'échanges entre ses partenaires du *Sud global.* Cela permet, par des expérimentations dans plusieurs domaines d'activités de l'ONG et de ses partenaires, de conceptualiser une approche commune et différenciée de ce que pourrait être une *transition écologique juste*. C'est d'ailleurs mentionné explicitement dans le programme déployé *via* l'outil de la CPP, dans son premier objectif : « contribuer collectivement à la formalisation d'une vision systémique de la transition écologique juste » (extrait de la synthèse de la NIONG).

Comparativement aux autres ONG étudiées, cela se traduit très concrètement dans deux différences importantes (comme vu dans des extraits de codes *Nvivo supra*[295]). D'une part, le SCCF ne fixe pas, sur ses actions internationales, d'objectif de réduction de son *empreinte carbone*[296], et ne déploie donc pas d'activités d'*atténuation*, ni de contrôle de gestion dédié. D'autre part, il met en œuvre principalement des activités que l'on pourrait qualifier d'*adaptation* – bien que l'ONG n'utilise pas le concept en tant que tel – c'est-à-dire comme vu *supra*[297], une « démarche d'ajustement au climat actuel ou attendu, ainsi qu'à ses conséquences, de manière à en atténuer les effets préjudiciables et à en exploiter les effets bénéfiques » (Pachauri et al., 2015).

[295] Voir partie B, sous-partie 3 du présent chapitre.
[296] Le SCCF effectue cet exercice d'*empreinte carbone* sur ses actions nationales, en particulier au siège de la structure. Il ne le fait pas à l'international, estimant que l'*empreinte carbone* de ses partenaires, qui mettent en œuvre la majorité des actions envisagées dans le programme, est de toute manière trop faible, pour que le déploiement d'un outillage gestionnaire dédié soit pertinent.
[297] Voir chapitre 1, partie A, sous-partie 2.

Pour appuyer cette démarche de conceptualisation d'une *transition écologique juste*, le SCCF s'appuie ainsi sur des projets menés par ses partenaires sur certains territoires et certaines thématiques, appuyant le déploiement d'expérimentations et d'activités qui mobilisent des expertises plurielles, notamment nombre de savoirs endogènes, sur les enjeux agricoles, de sécurité alimentaire, de gestion des déchets, etc. La spécificité du SCCF dans cette démarche, c'est que le caractère endogène d'un savoir n'est pas forcément lié au territoire de déploiement des activités. En effet, par la mise en lien entre ses différents partenaires, qui s'appuient eux-mêmes sur la mobilisation d'initiatives plurielles et diverses dans des zones géographiques différentes, le SCCF tente de se renforcer, ainsi que ses partenaires, « dans leurs méthodes de formulation d'une vision de la transition écologique juste » (extrait de la synthèse de la NIONG).

Ce faisant, notamment par l'organisation de séminaires d'échange, de mise en réseau et d'appui technique horizontal, les partenaires du SCCF à Ouagadougou au Burkina Faso (l'OCADES et APROSSA) et Caritas Kaolack dans le Siné Saloum au Sénégal, s'appuient sur des méthodes agroécologiques particulières, développées par des partenaires asiatiques du SCCF, permettant d'augmenter la résistance des cultures vivrières déployées par les paysans de ces régions, pour face aux modifications des schémas climatiques saisonniers engendrés par le *changement climatique anthropique* (saison des pluies plus courte, ce qui joue sur les réserves en eau, et sécheresses plus longues, qui jouent sur l'acidification des sols). Ainsi, comme le montre les deux photographies ci-dessous, l'OCADES à Ouagadougou a expérimenté la viabilité de ces pratiques agronomes endogènes importées, dans son centre de formation dédié en périphérie de la capitale, et Caritas Kaolack a déployé ces techniques au sein de cultures vivrières que l'ONG accompagne dans des villages en zone agricole de région du Siné Saloum.



Photographie 2. Expérimentation de nouvelles pratiques agroécologiques inspirées de pratiques endogènes asiatiques, dans le centre de formation d'OCADES Ouagadougou, en périphérie de la capitale – projet intégré au programme porté par le SCCF (crédits photo : Vincent Pradier)



Photographie 3. Déploiement de nouvelles pratiques agroécologiques inspirées de pratiques endogènes asiatiques, dans une zone d'agriculture vivrière, dans le Siné Saloum – projet intégré au programme porté par le SCCF (crédits photo : Vincent Pradier)

Toujours au Sénégal, Caritas Kaolack s'est inspirée de dynamiques portées par des partenaires sud-américains sur la gestion de déchets en zone urbaine, notamment des mécanismes de gestion partagée entre habitants, qui soit à la fois complémentaires de l'action publique et génératrice de revenus pour des coopératives de citoyens, comme le détaille ce directeur de Caritas Kaolack au Sénégal :

> « On a également échangé ce qui a mis en lumière la gestion des déchets avec un autre partenaire qui travaillait sur une ville durable et inclusive. […]. Nous nous sommes rapprochés d'eux et je crois même que le Secours catholique a organisé une rencontre entre nous qui travaillons sur la gestion des déchets et eux qui, dans cette logique durable et inclusive, qui voit comment chacun gère cette question, comment chacun intègre les acteurs locaux dans le portage »

Ainsi, en mobilisant à la fois un programme d'investissement de l'Etat du Sénégal, et s'appuyant sur le réseau des partenaires au sein du programme, l'ONG sénégalaise a accompagné le déploiement, dans une banlieue de Kaolack, d'un centre de récupération, de tri, et de valorisation des déchets – notamment pour appuyer des activités de maraîchage – gérés par une coopérative d'habitants. Le soutien de Caritas Kaolack est quasiment entièrement dédié à l'appui à la coopérative et à la production d'outils de sensibilisation permettant de mobiliser les habitants. En résulte un centre autonome de gestion de déchets, dont le modèle permet de générer suffisamment de ressources pour assurer le fonctionnement de la coopérative, comme le montrent les photographies ci-dessous.





Photographies 4 et 5. Centre de tri et de valorisation des déchets, et espace de maraîchage, dans la banlieue de Kaolack – projet intégré au programme porté par le SCCF (crédits photo : Vincent Pradier)

Ainsi, l'approche du SCCF est de ne pas définir *a priori* des conditions de déploiement ou des pratiques de *transition écologique* qui pourraient être normalisantes ou ancrées dans un certain rapport des humains à leur environnement. C'est notamment lié à leur histoire commune avec leurs partenaires sud-américains, comme l'explique cette responsable de service au siège :

> « On a beaucoup travaillé avec des partenaires qui sont à la fois sur des problématiques de défense des droits humains et de défense de l'environnement. […] Au vu de l'histoire latino-américaine, il y a beaucoup d'engagements aussi sur les questions liées aux peuples autochtones et je pense que c'est d'une certaine façon ce qui nous a aussi sensibilisé sur les questions de relations au territoire, de d'une vision harmonieuse, cohérente entre l'être humain et la nature. Il y a une cosmo vision intéressante des populations autochtones. Ça ne veut pas dire que dans la pratique, tout est parfait, mais au moins, il y a cette vision d'un respect de la nature de ne prendre que ce dont on a besoin dans une logique extra activiste que quand même le modèle dominant sur le continent. Donc, je pense que notre trajectoire de travail avec les peuples autochtones nous a aussi amenés à réfléchir plus fortement à ces enjeux de de modèles alternatifs. Les Latinos n'aiment plus parler de développement. Donc, ça fait longtemps qu'ils emploient d'autres termes. Il y a une philosophie qui est ancrée dans la cosmo vision quechua, qui est celle du bien vivre. Et je pense que c'est une autre façon de traduire un peu cette question de transition écologique ».

Relativement conceptualisante – car tentant de s'extraire de l'ontologie dualiste qui caractérise l'outillage gestionnaire dominant, pour proposer une ontologie davantage *relationnelle* – cette approche n'est pas simple à déployer, comme le reconnait le directeur adjoint déjà cité :

> « La transition écologique juste, ça ne parle pas à tout le monde, y compris chez nous. Alors je ne te parle pas auprès de l'AFD, voir auprès de certains partenaires, pour qui c'est alternativement une forme déguisée de développement durable, ou une façon un peu tendance de qualifier ce qu'on faisait déjà. On a un gros enjeu, et on l'a inscrit dans le document, de pouvoir définir plus précisément ce que recouvre le concept, d'ici la fin du programme ».

Ainsi, la dynamique portée par le SCCF intègre en transversal la production d'études, de démarches de recherche-action participative et co-réalisées avec les partenaires, permettant de « produire des premières analyses locales et régionales, afin d'aboutir à des savoirs et des positionnements communs sur la transition écologique juste » (extrait de la synthèse de la NIONG).

Au regard des différents éléments nous qualifions donc la gestion de ce modèle, d'*expérimentale* et conceptualisante d'une *transition écologique juste*.

D. Quelques apports specifiques de l'outillage gestionnaire de deux ONG non occidentales

Comme précisé à plusieurs endroits de ce travail de thèse [298], bien qu'encore relativement hégémonique, ne serait-ce que dans l'accès aux financements dédiés à l'aide internationale, les ONG occidentales ne sont plus les seules organisations déployant des projets, en particulier au Burkina Faso et au Sénégal. Si elles n'en ont pas encore l'envergure, des nombreuses initiatives, généralement regroupées sous le vocable abstrait d'*organisations de la société civile* (OSC) nationales ou locales, émergent sur les territoires d'intervention. Certaines sont directement liées aux ONG occidentales – comme c'est le cas des délégations nationales du réseau Caritas International, ou des bureaux pays des ONG humanitaires qui disposent d'un statut juridique propre – non sans poser de question sur leur caractère réellement endogène (Savard, 2023). D'autres en sont plus éloignées, bien qu'étant généralement plus ou plus moins financées par l'aide publique occidentale, au regard de sa prééminence toujours actuelle dans le financement des dynamiques de *développement*, comme décrit *supra*[299]. Ces OSC disposent-elles alors d'outillages particuliers ?

Bien que cette question ne soit pas au cœur de notre travail de thèse, celui-ci se concentrant sur les ONG occidentales, notre séjour de terrain au Burkina Faso et au Sénégal nous à amener à rencontrer plusieurs initiatives portées par ces OSC, à en comprendre le fonctionnement, dont deux nous apparaissent intéressantes à décrire succinctement : Nébéday au Sénégal, et Sauve ma patrie au Burkina Faso. En effet, s'il n'est pas question ici d'effectuer un travail monographique similaire à celui décrit sur les ONG occidentales, les deux initiatives concernées possèdent quelques caractéristiques dans leur outillage gestionnaire qui permet d'éclairer et de mettre en perspective les trois modèles et *idéaux-types* décrits ci-dessus. Ces initiatives n'ont bien sûr pas l'ampleur – ne serait-ce que budgétaire, des ONG occidentales – mais possèdent quelques particularités gestionnaires intéressantes pour l'analyse. Elles sont détaillées succinctement ci-après.

1. Nébéday et son service « papier »

Nébéday est une association sénégalaise créée en 2011 par un franco-sénégalais, avec pour premier objectif, celui d'œuvrer au reboisement de zones déforestées au Sénégal. La coupe d'arbre, sous la pression démographique, s'est en effet accrue – le bois étant un combustible simple et gratuit pour la cuisine – qui a de nombreuses conséquences environnementales et climatiques au Sénégal (perte de biodiversité, acidification des sols, etc.), décrites *supra*[300]. Face à cette problématique, les fondateurs de l'association décident d'accompagner et de mettre en place, en soutien aux services publics sénégalais, des programmes globaux de reboisement, en s'appuyant notamment sur le *moringa*

[298] Par exemple chapitre 3, partie A, sous-partie 3, ou chapitre 4, partie D, sous-partie 4.
[299] Voir chapitre 3, partie A, sous-partie 3.
[300] Voir chapitre 4, partie D, sous-partie 4.b.

oleifera, une espèce d'arbre importée d'Asie il y a de nombreuses années, qui a la particularité d'être très résistant aux sécheresses et aléas climatiques, de ne « jamais mourir »[301]

L'ONG est basée à Toubacouta et possède 5 bureaux, en plus de son siège (Dakar, Palmarin, Popenguine, Oussouye et Richard-Toll)[302]. Elle emploie 76 personnes en 2023 pour un budget annuel d'environ 1.3 millions d'euros (Nébéday, 2024). Employant en majeure partie des personnes sénégalaises, Nébéday est financée majoritairement par des bailleurs publics et privés occidentaux : coopérations wallonnes et luxembourgeoises, fondation BIC, etc. Ses activités se structurent autour de cinq axes :

- « Valoriser durablement les ressources naturelles avec les femmes ;
- Former les écocitoyens de demain ;
- Reboiser le Sénégal ;
- Appuyer la gestion durable des aires protégées ;
- Promouvoir des alternatives énergétiques ».

Porteuse notamment d'un programme ambitieux de reboisement lancé en 2017, intitulé « 600 000 arbres pour le Sénégal », l'ONG s'emploie également à produire, proposer et sensibiliser les populations des communautés qu'elle accompagne à l'utilisation de combustibles plus soutenables, notamment, comme le montrent les photographies suivantes, l'utilisation de bio-charbon à base de paille, dont la production est tirée de savoirs endogènes, utilisé dans des fours eux aussi produits à base de matériaux soutenables.

[301] L'association tire son nom de cette caractéristique, pour « *never die* » en anglais, qui a inspiré le nom wolof de cet arbre : *Nébéday*.
[302] Voir annexe D.





Photographies 6 et 7. Ligne de production de brique de bio-charbon et de fours dédiés à la cuisine, zone de Toubacouta – projet Nébéday (crédits photo : Vincent Pradier)

Ainsi, l'approche de Nébéday est, dès sa création, d'envisager des activités de gestion des ressources qui soient ancrées dans une vision particulière des interactions entre les humains et les non-humains, dans les communautés que l'ONG accompagne : une sorte de management stratégique *pluriversel* : ancré dans des dynamiques endogène et une *écologie des* savoirs, comme l'explique ce directeur franco-sénégalais basé au siège de Nébéday, à Toubacouta au Sénégal :

> « L'enjeu avec les communautés que l'on accompagne, c'est d'essayer de comprendre comment elles perçoivent leur rapport à l'environnement, à la nature, et quels sont les usages qu'elles en font. Sur la coupe du bois, on pourrait croire que c'est ultra extractiviste, etc. Mais en fait d'un, c'est aussi parce que les personnes qui l'utilisent ont été progressivement mises dans des situations économiques, environnementales, où elles n'ont pas d'autres choix. Deux, elles sont souvent très conscientes des impacts que cela peut avoir sur l'environnement, de la façon dont ça dérègle la biodiversité, et du coup leur rapport au monde, etc. Tu sais, il y en a plein qui sont animistes, qui perçoivent des formes de rapport au monde différents dans la nature. Donc nous ce qu'on fait, c'est proposer, au-delà de la solution technique, le bio-charbon, tout un travail d'accompagnement, de sensibilisation et de construction avec les communautés pour s'assurer que tout ça fonctionne avec

et leurs usages. Donc ça nécessite un temps d'appropriation, sinon, sinon les communautés, de toute façon, elles ne vont pas adhérer aux règles et à l'endroit. On rentre dans un truc conflictuel qui n'a pas de sens et que de toute façon, est ingérable. Le fait de travailler aussi avec les femmes et les enfants, ça complète l'approche : si en plus du foyer amélioré qui fonctionne avec des bio-charbons, on commence à essayer de parler aux enfants, de leur donner l'amour de l'arbre, leur montrer qu'on peut réveiller une graine et transformer notre rapport à la nature, on a tout gagné ».

Au-delà de la pratique de transition écologique en tant que telle, cela se traduit aussi dans la façon dont la structure organise son contrôle de gestion, comme le précise cette même personne :

« Tu vois, on est très financés par les bailleurs publics, l'Union Européenne, la Belgique tout ça. La gestion de ces fonds, c'est très lourd. En gros il faut des gens derrière un bureau, assis sur qui font des trucs qui servent à rien, comme remplir des rapports, gérer les trucs de comptabilité et d'administration, les factures, les machins, tous les trucs du bailleur qui t'emmerde là donc. Mais à un moment, c'est certain, c'est malheureusement un truc normal si on veut pouvoir toucher les fonds. […] Nous ce qu'on a fait, on s'est dit qu'on voulait être trop dépendant de tout ça, et bien nous on a créé un service ''papier''. En gros, j'ai une dizaine de personnes – elles sont formées pour, elles ont toutes les compétences tout ça – leur job c'est de gérer le papier. […] Et à côté, moi, l'animateur qui accompagne les communautés sur les programmes de reboisement, etc., c'est pas de me remplir des indicateurs machins. Ce que je lui demande tous les matins, c'est de faire le tour de la forêt avec les enfants, de s'intéresser aux arbres qui poussent, de sentir si ce qu'on propose fonctionne etc. Les rapports tout ça, c'est le service ''papier'' qui s'en occupe ».

Cette séparation dans le contrôle de gestion de l'activité, entre les exigences des bailleurs, et ce que font au quotidien les salariés de la structure se retrouve ainsi dans l'organigramme (Nébéday, 2024) : l'équipe possède une *team management*, composée notamment des personnes en charge des obligations de redevabilité financière et des questions d'évaluation, séparée d'une équipe plus nombreuse dédiée aux activités.

Si cette dichotomie se retrouve plus globalement dans nombre d'ONG, la particularité de Nébéday tient aux modes d'interactions entre ces différents services : les équipes d'exécution terrain, réparties dans les 6 territoires de déploiement de l'ONG, travaillent à la mise en place des activités directement avec les communautés qu'elles accompagnent, selon les modalités qui leur semble les plus adaptées. Les salariés sont d'ailleurs souvent issus ou fortement intégrés dans les communautés. La *team management* ne formule ni n'impose d'outils de contrôle de gestion *a priori*, encore moins d'outils à visée instrumentale, laissant libre chaque équipe des « zones terrains » proposer des mécanismes mensuels de redevabilité propres à chaque dynamique : vidéos, photographies, témoignages, etc.

Ainsi, Nébéday organise, d'une certaine manière, un contrôle de gestion *créolisé*. Si cela est certainement rendu possible par le périmètre budgétaire de la structure (petite organisation, avec une multiplicité de bailleurs), elle tient aussi à la volonté forte de ses différentes parties prenantes, comme *praticiens de la stratégie*, à construire un outillage gestionnaire alternatif. L'intérêt de l'initiative tient aussi de son périmètre d'intervention. Très ancrée dans certains territoires sénégalais aux problématiques spécifiques, l'ONG est relativement rétive à toute forme de croissance, comme le précise cette même personne interrogée :

> « Nébéday est et restera une structure sénégalaise. Nous n'avons pas vocation à croître ou à nous internationaliser. Déjà, on ne pourrait pas continuer à agir comme on le fait. Surtout, c'est cet ancrage territorial particulier, au plus près des communautés, qui nous permet de gérer nos activités de la manière dont on le fait. Et on veut que ça reste comme ça ».

Cette façon d'appréhender un *design* gestionnaire *créolisé* articulé à une vision spécifique de la légitimité territoriale d'une organisation nous semble un élément intéressant à intégrer dans l'analyse, comme nous le verrons dans le sixième chapitre.

2. Sauve ma patrie, ou quand les subalternes déploient des projets d'adaptation

L'association Sauve ma patrie est une structure dont le modèle organisationnel n'a pas grand-chose de similaire aux autres organisations observées, y compris Nébéday. Créée en 2020, c'est une petite association burkinabé, dont le territoire de déploiement se limite à Ouagadougou. Elle est composée majoritairement de bénévoles, et dispose de peu de financements institutionnels, à l'exception de quelques micro-soutiens financiers des coopération bilatérales occidentales, notamment l'Ambassade de France au Burkina Faso, *via* un fond spécifique dédié aux Projets innovants des sociétés civiles et coalitions d'acteurs (PISSCA). Ainsi, ce sont moins les modalités concrètes de déploiement de son outillage gestionnaire qui nous intéresse ici – car sans commune mesure avec ce que font les ONG étudiées – que ce qui fonde son *management stratégique* et la façon dont l'association construit ses actions.

En effet, bien que petite en taille organisationnelle, Sauve ma patrie possède une forte légitimité sur le territoire de Ouagadougou. Elle la tire principalement du fait qu'elle fait partie aujourd'hui des rares associations à intervenir auprès des personnes déplacées internes. Celles-ci sont particulièrement nombreuses – près de 2 millions, la plupart dans la capitale et sa périphérie comme vu *supra*[303] (OCHA, 2024b) – et entraînent des effets importants sur les différentes vulnérabilités auxquelles le pays est confronté : sociales, par l'arrivée massive de groupe de personnes dans une capitale aux dynamiques

[303] Voire chapitre 4, partie D, sous-partie 4.a.

financières déjà fragiles, et environnementales : augmentation de la déforestation, pression agricole, production de déchets, qui a des effets néfastes en termes de santé publiques, etc. Peu de prise en charge publique existe, puisque l'existence même de ces PDI sont aussi révélateurs d'une gestion politique des conflits qui touchent le Burkina Faso à tout le moins complexe.

C'est dans ce contexte que quelques jeunes burkinabés lancent l'initiative Sauve ma patrie, dont les actions initiales sont orientées vers la formation et l'insertion professionnelle, comme l'explique l'un de ses fondateurs bénévole, basé à Ouagadougou, de nationalité burkinabé :

> « Il y a la formation en fait, des personnes vulnérables. Comme vous l'avez constaté, il y a plein de personnes déplacées, surtout beaucoup d'hommes et en fait des jeunes. Ces personnes n'ont aucune qualification ou qui formation. […] Donc c'est dans ce cadre-là, en fait, que nous avons initié en fait des projets de formation été soutenus par l'ambassade de France, qui a bien voulu nous accompagner sur un de nos projets de formation en ce qui concerne les déplacés internes. Donc, nous avons vu qu'il y avait eu une migration énorme dans la capitale. Il y avait des déplacés, mais qu'est-ce qu'on en faisait de déplacés ? Est-ce que ce sont des personnes qui…qu'on allait accepter, qu'il allait continuer à faire la mendicité et il fallait trouver une autre forme pour essayer de les insérer. Parce qu'une fois qu'ils sont Ouaga, oui, ils vont rester pendant combien de temps ? Personne n'a cette aptitude, donc on va pas aussi les laisser dans une délinquance en fait comme ça. Donc du coup nous avons initié des projets de formation, des formations à courtes durées qui sont vraiment pratiques, telles que la soudure, la couture, et d'autres comme la métallurgie en fait, et les métiers de ciment. Tout ça en fait, ce sont des métiers que nous avons initiés. Il y avait plus de sept métiers que nous avons initié. Voilà donc beaucoup de main d'œuvre cette année. Et puis en fait, nous avons formé plus de 120 déplacés internes. C'est quand même un nombre assez conséquent pour les amener à prendre en fait leur vie en main et de savoir comment intégrer dans des grandes villes comme Ouagadougou. Parce que ces personnes quittent dans les villages ou dans les régions sans... En fait, ils étaient… Ce sont des personnes qui étaient la plupart des paysans. C'était des métiers du sol qu'ils faisaient. Et en fait, ils sont dans une ville comme Ouagadougou où il n'y a pas de cultures saisonnières et tout. Donc il ne peut pas faire non seulement l'élevage, ils ne peuvent aussi plus faire des cultures de sol. Alors comment les intégrer dans cette société ? Donc il fallait le trouver des corps de métier que l'on utilise dans les grandes villes ».

Assez rapidement, outre les enjeux de formation, émerge la question de l'impact environnemental de ces populations dans les trois quartiers de Ouagadougou dans lesquelles celles-ci évoluent, en particulier en matière d'assainissement et de production de déchets. Dans cette lignée, l'équipe bénévole lance alors deux types d'activités : un travail de construction de structure d'assainissement, doublé de la structuration d'une filière de valorisation des déchets produits.

Si ces pratiques de transition sont intéressantes en tant que telles, c'est surtout la façon dont l'association mobilise les personnes déplacées internes autour du pilotage des activités qui est intéressante. En effet, par la taille et le territoire réduit de ses interventions, Sauve ma patrie s'appuie principalement sur la mobilisation des personnes déplacées elles-mêmes pour mener à bien les activités. Plus que de la main d'œuvre, les PDI sont appréhendés, dans la philosophie, par leur statut de premières personnes concernées, comme les agents essentiels de déploiement des activités, comme le précise cette personne fondatrice :

> « Nous on pense qu'il faut redéfinir l'aide, revoir en fait comment agissent les organisations, comme les ONG, pour qu'elles qui agissent réellement pour les bénéficiaires. Est-ce que réellement elles le font fait et est-ce qu'elles le font pour les bénéficiaires ? Chez nous, le dernier mot vient de la population des bénéficiaires en fait. […] On s'appuie sur la façon dont ces communautés fonctionnent. Par exemple, dans notre culture, le chef traditionnel est important, même chez les PDI. Du coup quand on souhaite travailler avec elles, c'est le chef qui nous introduit auprès de tous les autres. Le chef va te dire en fait ce qu'il ne faut pas faire, c'est important pour la population. […] Tout ce qu'il va dire, tu devras le respecter : ''voici les personnes qui vont nous aider à faire ça. Et puis voilà, tu vois telle personne, c'est le point d'échange entre les jeunes et moi, etc.''. Tout le monde est avec le chef et c'est ça qui fait… Donc du coup c'est ça qui fait qu'à la fin de la journée on s'en fait une satisfaction. […] Ça marche parce qu'en fait, pour eux, les bénéficiaires, vous venez d'enlever le problème ».

Ainsi, les programmes de valorisations des déchets produits, qui s'appuient sur un travail de collecte sur les terrains sur lesquels sont établis les PDI, de nettoyage des déchets, et d'intégration dans des circuits de valorisation locaux (recyclage, revente pour la réutilisation, ce qui génère des revenus, etc.), sont des vrais leviers de mobilisation d'une population, les PDI – peu ciblées par les programmes d'aide humanitaire, à quelques exceptions près (GIZ, 2024) – comme le montrent les photographies suivantes.





Photographies 8 et 9. Action de collecte, de nettoyage et de tri des déchets produits sur une zone d'implantation des PDI, banlieue de Ouagadougou – projet Sauve ma patrie (crédits photo : Vincent Pradier)

L'intérêt de cette initiative pour notre travail de thèse est triple. D'une part, le fonctionnement de l'association Sauve ma patrie montre bien les dissymétries qui existent aujourd'hui dans la gestion de nombreux services publics entre les organisations de la société civile burkinabé, nombreuses et dynamiques, comme vu *supra*[304], mais peu *managérialisées*, comparées aux ONG occidentales présentes, qu'elles soient humanitaires et ou de développement. Ces dissymétries se traduisent dans l'accès aux financements publics dédiés à l'aide internationale, tendance renforcée par les pratiques de concentration des fonds, par les bailleurs, auprès de quelques très grandes organisations.

Ces conditions n'empêchent cependant pas l'organisation, bien que petite, sur la base d'un *dire stratégique*, à produire un *faire stratégique*, capable de mobiliser directement les personnes concernées, c'est-à-dire les *subalternes*, comme les *praticiens de la stratégie*. Cette mobilisation est rendue possible par la capacité qu'ont les acteurs de Sauve ma patrie à adopter des postures *pluriverselles*, c'est-à-dire attentive à la façon dont les personnes en vulnérabilité avec lesquelles elles interagissent construisent des modes d'organisation et de relation entre humains, parfois très loin de l'ontologie occidentale.

[304] Voir chapitre 4, partie D, sous-partie 4.a.

Enfin, l'intérêt de cette initiative tient aussi de son échelle d'action. Par un ancrage particulièrement localisé et territorialisé, cela permet à l'association de mobiliser un écosystème d'acteurs restreint mais utile aux vulnérabilités qu'elle souhaite traiter ; en somme, par des processus de *communalité* et de *territorialité*, vus *supra*[305], elle construit un *chemin stratégique* au *design* gestionnaire inspirant, ne serait-ce que par sa capacité à mobiliser sur des vulnérabilités que peu d'organisations traitent

E. CONCLUSION DU CINQUIEME CHAPITRE

Ce premier chapitre de présentation de nos résultats nous a ainsi amené à décrire en détail la façon dont les ONG occidentales étudiées par ce travail de thèse – ainsi que deux organisations non occidentales – avaient progressivement pris en compte les enjeux posés par l'accélération du *changement climatique anthropique* dans leur gestion, pour en proposer un outillage gestionnaire dédié, en particulier en management stratégique et en contrôle de gestion.

Chemin faisant, nous avons ainsi construit plusieurs modèles gestionnaires, ou *idéaux-types*, dont nous avons décrit, pour les ONG concernées, la trajectoire de prise en compte du *réchauffement du système climatique*, les pratiques de transition écologique mises en œuvre et les outils de gestion déployés. Cela nous amené à qualifier trois modèles gestionnaires distincts. Le premier (A), qui caractérise les trois ONG humanitaires observées, s'appuie sur un outillage marqué par une forte dimension instrumentale et orienté principalement vers la comptabilisation (et la réduction) de l'*empreinte carbone*. Le deuxième (B), déployé par le GRET, se veut caractérisé par un outillage de gestion *inclusif*, où l'ONG tente de concilier des pratiques d'*atténuation* et d'*adaptation*. Le troisième *idéal-type* (C) est caractéristique des pratiques de gestion construites par le SCCF et ses partenaires, prônant une *transition écologique juste*, dans leur management stratégique et à leur contrôle de gestion. Enfin, deux exemples d'organisations burkinabé et sénégalaises (D), si elles ne constituent pas des *idéaux-types* en soit, apportent néanmoins, par des pratiques particulières en contrôle de gestion et en management stratégique, des éléments de réflexions quant à la construction d'outillages alternatifs.

Il nous semble important de préciser ici que ces modèles sont – comme tous modèles – des grilles analytiques permettant de comprendre les tendances gestionnaires des organisations observées. Les ONG au cœur de ce travail de thèse ne se réduisent en rien à chaque modèle présenté, ceux-ci par essence simplificateur, pour appuyer la compréhension d'une réalité qui peut être complexe à observer. Et c'est d'autant plus vrai que la création de ces outillages gestionnaires dédiés aux enjeux environnementaux et climatiques est un phénomène relativement récent et dynamique. Ce que saisit notre travail de thèse se veut une photographie à un instant précis de ce déploiement de ces outils,

[305] Voir chapitre 2, partie B, sous-partie 3.

visant par ailleurs à aider ses organisations à prendre du recul quant à leurs différentes caractéristiques, ce qu'elles font déjà[306].

Néanmoins nous pouvons à ce stade, par un travail de comparaison des trois modèles, suggérer quelques similitudes, notamment dans le point de départ ou dans le management stratégique des outils, mais aussi de nombreuses différences, en particulier dans le contrôle de gestion. Nous proposons donc un tableau synthétique des trois *idéaux-types*, en conclusion de ce chapitre, articulé autour des :

- Points communs entre chacun des modèles ;
- Points de départ ou de contexte spécifiques ;
- Eléments qui caractérisent les pratiques de transition écologique en tant que telles ;
- Outils et particularités de leurs managements stratégiques respectifs ;
- Outillages déployés par chacun de ces modèles en contrôle de gestion.

[306] Nous avons ainsi par notre travail de thèse, et en accord avec les structures observées, présenté régulièrement nos analyses au sein d'espaces internes (ainsi qu'auprès d'autres organisations publiques ou privées du secteur, comme MSF ou l'AFD). Ce faisant, les ONG concernées vont très certainement être amenées à faire évoluer leurs outillages dédiés, au regard de nos conclusions (et d'autres). Cela souligne bien le caractère dynamique de la démarche.

Modèle gestionnaire	Points communs entre les trois modèles	Eléments de contexte / points de départ particuliers	Pratiques de transition écologique	Management stratégique	Contrôle de gestion
L'approche instrumentale et orientée carbone	Référence aux agendas internationaux (COP 21, agenda des ODD) et aux concepts dédiés à la lutte contre le *changement climatique anthropique* (*atténuation*, *adaptation*, *limites planétaires*) Mobilisation de multiples *praticiens de la stratégie*, internes ou externes, pour construire un *chemin stratégique* *Apparente technicité* plus ou moins importante de l'outillage en contrôle de gestion	Forte dépendance des organisations aux bailleurs publics, sur des financements courts Déploiement internalisé (un siège et plusieurs bureaux pays) Charte du CICR sur le climat et l'environnement Déclaration d'engagement des ONG et des bailleurs principaux de l'aide	Outils importants de mesure et de réduction de l'*empreinte carbone* normalisés à toute l'organisation Quelques pratiques d'adaptation, *via* la mobilisation de savoirs endogènes Approche ontologique dualiste	Engagements chiffrés et précis sur la trajectoire globale de l'*empreinte carbone* de la structure Outils standardisés de pilotage	Outils standardisés de contrôle de gestion, à forte dimension instrumentale
L'approche inclusive, entre atténuation et adaptation		Equilibre dans le modèle économique entre les fonds publics, sur des financements à moyen terme et les fonds privés Déploiement internalisé (un siège et plusieurs représentations pays) Mobilisations de parties prenantes internes (salariés occidentaux et non-occidentaux)	Outils de mesure et de réduction de l'*empreinte carbone* adaptables par chaque représentation pays Distinction entre pratiques d'*atténuation*, d'*adaptation* (par un indicateur dédié) et de *compensation* Approche ontologique principalement dualiste	Quelques engagements chiffrés sur l'*atténuation*, basés sur les trajectoires individuelles de la structure Nombreux espaces de dialogues et d'échanges Outils de pilotage coconstruits et adaptables à chaque contexte d'intervention	Outils s'appuyant sur des normes de gestion instrumentales, mais adaptables en fonction des contextes Conflictualité dans la construction des outils.

L'approche expérimentale et conceptualisante d'une transition écologique juste		Faible part des fonds publics (dans des conditions particulières, et sur un long terme) dans un modèle économique mobilisant surtout des fonds privés Déploiement en réseau : l'organisation au centre, qui facilite les interactions avec ses partenaires et entre partenaires	Approche conceptualisante d'une *transition écologique juste*, centrée principalement sur le principe d'*adaptation* des pratiques de transition écologique aux territoires Pas de pratiques d'*atténuation* Pas de définition *a priori* de ce que sont les *transitions écologiques* Approche ontologique relationnelle	Gouvernance partagée entre plusieurs espaces, facilitant un certain rééquilibrage des pouvoirs entre l'organisation occidentale porteuse et ses partenaires Place importante donnée à la co-construction et à la co-définition des concepts	Persistance de certains outils à visée instrumentale dans le contrôle de gestion, excluant *de facto* certains partenaires Capacité de dialogue importante avec le principal bailleur *via* un dispositif spécifique qui permet d'adapter l'outillage gestionnaire

Tableau 10. Synthèse des caractéristiques des trois modèles gestionnaires dédiés à la transition écologique

Chapitre 6 : LES ECOLOGIES DECOLONIALES EN QUETE DE GESTION : ONG, *COLONIALITES*, ET OUTILLAGES *CREOLISES* ET *PLURIVERSELS*

Après avoir qualifié les trois types de modèles distincts de gestion de la transition écologique des ONG françaises identifiés par notre travail de thèse, dans le chapitre précédent, nous souhaitons ici discuter de ce que chacun d'entre eux révèle, tout autant que de leurs similitudes et différences. Ce chapitre se propose de mettre en discussion ce modèles, en les comparant, et en adoptant les perspectives décoloniales décrites *supra*[307].

L'enjeu est ainsi de mieux comprendre ce qui caractérise plus globalement la gestion de la transition écologique par les ONG, au travers de chacune des approches, et en interrogeant les dynamiques de pouvoir et les héritages coloniaux qui sous-tendent ces pratiques ; mais aussi en identifiant la capacité des ONG à s'en détacher pour produire un outillage alternatif. Ce faisant, nous visons ici à apporter des éclairages quant à notre problématique et trois sous-questions de recherche formulées dans le troisième chapitre.

Ainsi, ce sixième chapitre est articulé autour de ces trois sous-questions de recherche. Par une mise en discussion des éléments tirés des trois chemins de transition écologique qui ont émergé, nous allons montrer, dans une première sous-partie (A), comment le *changement climatique anthropique* révèle, par les pratiques que les ONG déploient, les multiples formes de *colonialité* de leur outillage gestionnaire, et de l'architecture de l'aide internationale plus généralement. Dans une deuxième partie (B), nous dévoilerons ce qui peut relever, dans les différents modèles et les outils déployés, de *designs* gestionnaires que nous qualifions de *créolisé* ou de *pluriversel*, dans ce contexte de *réchauffement du système climatique*. Dans une troisième partie et dernière partie (C), nous nous intéresserons aux conditions et dynamiques territoriales – appréhendées comme tout autant de processus de *territorialité* et de *communalité* – qui facilitent l'*énaction*, par les ONG françaises, de ces *designs* gestionnaires alternatifs et particuliers.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur le travail de codage multinominal de notre matériau, et sur les pratiques mises en place par les ONG étudiées. Celles-ci seront en outre éclairées par des *verbatims* tirés des différents entretiens menés, permettant ainsi d'illustrer les arguments avancés.

A. LA TRANSITION ECOLOGIQUE DES ONG, UNE PLURALITE DE PRATIQUES REVELATRICE DES *COLONIALITES* DE LEUR OUTILLAGE GESTIONNAIRE

[307] Voir le chapitre 2.

1. La matérialisation du *réchauffement du système climatique* comme accélérateur de la transformation de leurs pratiques

Comme précisé régulièrement tout au long de ce travail de thèse, la prise en compte du *changement climatique* par le système de l'aide internationale et ses organisations a été progressive, marquée surtout par son accélération et sa matérialisation de plus en plus forte sur les tous les territoires. Puisqu'ils sont davantage concernés par les dangers que pose ce *changement climatique anthropique*, les pays appauvris ou du *Sud global* connaissent depuis de nombreuses années une multiplication de divers phénomènes climatiques et environnementaux extrêmes, qui ont des conséquences directes sur les diverses vulnérabilités socioéconomiques que ces pays connaissent : déforestation, montée des eaux, salinisation et acidification des sols, raccourcissement des saisons des pluies et augmentation des sécheresses qui jouent sur leur sécurité alimentaire, etc.

Ces risques sont identifiés depuis de nombreuses années, à tout le moins depuis le début du 20ème siècle comme vu *supra*[308], et les organisations du système international de l'aide les ont ainsi intégrés progressivement, notamment via les différents outils de management stratégique dont ils se dotent : documents de prospectives, formalisation de stratégies dédiées, etc. (Agence française de développement, 2017, 2018; Coordination SUD, 2016). Et, comme présenté dans le chapitre précédent, c'est aussi la transformation du contexte institutionnel qui a poussé les ONG à agir (ECHO, 2022; Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2021; Pape François, 2015; Paris Agreement, 2015).

Mais si tous ces risques sont connus et appréhendés depuis de nombreuses années, qu'est-ce qui explique une soudaine accélération de la traduction dans l'outillage gestionnaire des ONG françaises de solidarité internationale, des enjeux posés par le *réchauffement du système climatique* ? Un des éléments explicatifs qui émerge de notre matériau et de notre travail de thèse, au-delà du contexte institutionnel comme élément déclencheur, c'est la *matérialisation* croissante du phénomène. Celui-ci est appréhendé à la fois par les premières personnes concernées, les *attributaires* de l'aide ou les *subalternes*, et par les organisations qui les côtoient, qu'elles soient occidentales ou non, qui force les ONG à transformer leurs pratiques.

Cette matérialisation se traduit à plusieurs niveaux de la *vie* des personnes rencontrées et des vulnérabilités avec lesquelles travaillent les ONG étudiées. Plus que des conceptualisations des enjeux, des chiffres et des rapports, ce sont d'abord des *sensations physiques* plus ou moins fortes ou extrêmes qui amènent les organisations et les individus qui les composent à transformer leurs pratiques pour

[308] Voir chapitre 1, partie A.

faire face au *réchauffement du système climatique*, comme le précise ce journaliste burkinabé rencontré au Burkina Faso :

> Les gens se rendent compte du changement climatique et qu'il fait de plus en plus chaud[309]. Il y a moins de pluies et plus tardivement. Il fait très, très chaud, même pour nous, jusqu'à ce que… pratiquement jusqu'aux petites pluies qui commencent à tomber fin juin. Avant, les premières pluies tombaient fin avril. Mais ce n'est plus le cas. Et les pluies qui tombent, ça donne le vertige. Elles sont accompagnées d'orages très violents. Et tout ça, c'est expliqué. C'est lié aux enjeux liés au dérèglement climatique. […] Dans le milieu urbain, il n'y a pas de souci. Je crois que les gens ont compris depuis un bout de temps le problème. […] Mais dans les villes reculées, dans les campagnes, c'était pas encore bien perçu. Mais ils commencent à percevoir pour une raison simple, c'est la pluie tardive. Moi, quand j'étais à l'école, au collège, dès le mois de mai, j'en avais, et cela permettait au milieu de repousser […]. Et actuellement ? Parfois, on fait jouer les instruments, ce qui attire l'eau. Et puis les pluies ne sont plus totalement complètes. Ça commence tardivement. Et puis ça finit aussi, parfois précocement. Cette année, on a eu de la chance. La pluie a été jusqu'au bout, soit jusqu'à fin octobre ou début novembre. Ça, c'était très bien, mais c'est très, très, très rare. Donc ça commence tard. Et ça, ça finit tôt et cela va être compliqué. […] Donc ça, ce sont des éléments que les gens ont quand même intégrés. Et puis, ils se rendent compte qu'avec moins de pluie, sous le couvert végétal, ça disparaît. Quand j'étais au village de chez moi, je voyais la brousse, il n'y avait pas besoin de faire cinq kilomètres. Mais là, dans la plupart des régions du Burkina où habitent les gens, il n'y en a plus ».

Le *changement climatique anthropique* est aussi particulièrement appréhendé au Sénégal, particulièrement par les personnes concernées – les *subalternes* – soit les personnes qui vivent sur les territoires. Ainsi, quelques agricultrices sénégalaises accompagnées par le SCCF dans plusieurs villages ruraux du Siné Saloum, nous racontent, dans des conditions très particulières[310], comment

[309] Le pays connaît une tendance au réchauffement depuis 1959. Entre 1956 et 2015, la température annuelle moyenne à Ouagadougou est passée de 28,2°C à 28,8°C, avec des températures mensuelles moyenne pouvant atteindre les 39°C pour les mois chauds (février à juin). Surtout, le nombre de nuits fraîches, ou non tropicales (une nuit est considérée comme fraîche quand la température descend en-dessous de 20°c) a considérablement diminué : Ouagadougou en comptait 101 par an en moyenne sur la période 1956 – 1985, elle en comptait 67 en 2015 (Bambara et al., 2018).

[310] Pour aller voir les projets, nous nous sommes appuyés sur le SCCF qui a mis à disposition des moyens humains (chargé de mission, chauffeur), nous ayant permis de rencontrer les agricultrices dans un premier temps, puis les agriculteurs dans un second, de projets de maraîchage et d'agriculture vivrière accompagnés par leurs soins dans plusieurs villages ruraux du Sine Saloum. Pour pouvoir échanger avec les personnes concernées, elles ont été réunies spécifiquement pour nous rencontrer, comme le montrent quelques photographies présentées en annexes, ce qui ne va sans poser de questions quant à notre posture, comme présenté dans le chapitre 7, dans la partie B. Les agricultrices ne parlant pas français, et nous ne parlant pas le wolof, le chargé de mission traduisait nos questions et leurs réponses, non sans ajouter lui-même des éléments, ce peut interroger quant à la place laissée à la parole des *subalternes* dans ce genre de situations asymétriques.

fonctionnent les installations maraîchères qu'elles gèrent, et quels impacts climatiques et environnementaux perçoivent-elles sur celles-ci :

> « En 2015, 2016, cela marchait très bien, mais on a l'impression depuis quelques années, que la production… que cela commence à baisser […]. C'est très lié aux maladies du sol, aux prolifération de nuisibles, comme les araignées rouges, que l'on n'arrive pas à gérer. […] Et puis, il y a des problèmes de pluie, c'est plus compliqué de faire pousser. On est obligées de revoir nos façons de produire ».

Ainsi, d'une certaine manière, le *réchauffement du système climatique* est, en soit, un facteur *énactant*, en particulier dans les territoires où il se matérialise et impacte la vie et le corps de gens, les poussant à agir, comme nous le verrons *infra*[311]. Ce faisant, notre matériau montre bien qu'au-delà d'un contexte particulier et favorable à l'intégration de ces enjeux dans la gestion des ONG, c'est aussi la conscientisation accrue des personnes concernées par les vulnérabilités induites par ces questions qui facilite la transformation des pratiques des organisations. D'une certaine manière, cela va aussi à l'encontre de certaines visions qui ont pu émerger lors de nos entretiens avec des personnes occidentales, principalement dans les sièges des ONG, suggérant que les *bénéficiaires* des projets étaient peu concernés par ces enjeux.

Si cette posture reste minoritaire dans le matériau récolté, elle n'est pas isolée et traduit, comme nous le verrons dans une sous-partie suivante, une certaine forme de *colonialité* dans l'outillage gestionnaire déployé par les ONG. Cette *colonialité* prend alors plusieurs aspects. Si elle révèle un *occidentalo-centrisme* de cet outillage gestionnaire, elle est aussi liée aux nombreuses incohérences de la chaîne de l'aide, détaillées ci-après.

2. Des ONG confrontées à une pluralité d'incohérences de gestion dans leurs pratiques de transition écologique

a. Incohérences externes liées aux financements

Comme présenté dans le chapitre 3, les ONG *occidentales* sont, depuis les années 1990, fortement contraintes, dans la mise en place de leurs activités, par les règles de dépenses imposées par les bailleurs, notamment publics, principales sources de revenus pour les ONG humanitaires, et dans une moindre mesure, celles de développement, comme le GRET. Leurs stratégies environnementales n'échappent donc pas à cette logique. Si les bailleurs publics finançaient jusqu'à il y a peu de manière structurée ces activités, leur récente déclaration d'engagement (ECHO, 2022) est perçue comme potentiellement transformatrice par plusieurs des ONG étudiées, ainsi que le précise ce directeur français d'ALIMA, basé au siège de l'ONG au Sénégal, au sujet des stratégies construites :

[311] Voir partie C du présent chapitre.

« De toute manière, soit on le fait, soit les bailleurs vont nous pousser, et donc soit on subit le changement, soit on le précède ».

Plus globalement, les ONG étudiées, et les personnes qui les composent, analysent toutes, de manière plus ou moins importante, l'enjeu de normalisation des institutions et bailleurs publics de l'aide internationale, de ce que cela peut produire sur l'architecture de celle-ci, et les éventuelles incohérences de gestion qui pourraient émerger. La façon dont l'architecture de l'aide est structurée, ses financements accessibles et les effets qu'elle peut avoir sur la prise en compte des questions environnementales et climatiques sont mentionnés régulièrement dans les entretiens menés, qu'il s'agisse des ONG occidentales (en particulier le GRET et le SCCF), mais aussi des acteurs non occidentaux. C'est notamment ce que précise ce français, rencontré à Dakar où il réside depuis une vingtaine d'années, aujourd'hui consultant et passé par plusieurs postes de direction au sein d'ONG au Sénégal et en Afrique de l'Ouest (notamment Save The Children) :

« Si tu prends les budgets de ECHO[312], ils ont été réduits considérablement ces dernières années au Sahel, une région de plus en plus complexe, de plus en plus compliquée, qui vit une crise de plus en plus profonde. Mais malgré ça, on a moins de ressources. Alors on nous demande de faire plus, de couvrir plus d'espace avec moins de ressources. Je l'ai vécu quand j'étais au Burkina en tant que directeur pays, de l'épidémie au Mali, alors que le Mali en 2018, et le Burkina en 2021… On était déjà au cœur de la crise. À chaque fois, les discussions se font avec les bailleurs et on découvre que les budgets sont réduits. Ce n'est pas le seul bailleur, mais les choses étaient très claires, c'était pour l'an prochain : ''l'enveloppe ne sera pas plus grosse. Ce sera même plus petit''. Par contre, ce serait bien que vous fassiez des projets un peu plus espacés, que vous puissiez répondre à plus de communautés, etc. Donc aujourd'hui, on a quand même… Ça revient aux débats internationaux sur l'adaptation au changement climatique : ça a un coût, qui paye ? Et je pense que dans le monde du développement, on dit qu'on va faire de l'adaptation au changement climatique. Mais on n'est pas encore prêts à payer. Et donc les vrais projets, en tout cas d'adaptation au changement climatique ou les vrais projets intéressants de gestion de la biodiversité, etc., que j'ai vus et qui ont un semblant de durabilité, ça reste des petits trucs, des épiphénomènes, mais rien de structurant c'est sûr ça ».

Se pose en creux la question de la capacité du secteur, tel qu'il est financé, à se transformer, en particulier pour les ONG très dépendantes des fonds publics. Certains extraits en particulier montrent le risque de découplage entre stratégies dédiées et formalisées – et leur outillage gestionnaire afférent

[312] Direction générale pour la protection civile et les opérations d'aide humanitaire européennes de la Commission européenne (ECHO).

– et la réalité du fonctionnement des financements de l'aide au développement, comme l'explique ce responsable français délocalisé auprès d'une représentation nationale du GRET en Asie :

> « On est avant tout une structure qui dépend de l'environnement institutionnel et dont la force est sa capacité d'adaptation, de mobilisation et de gestion de court terme. Où est ce qu'on va être dans cinq ans, dans dix ans ? Ça dépend énormément des financements, des orientations des bailleurs, des choix thématiques. Et on peut très bien dire on va renforcer telle ou telle thématique. S'il n'y a pas d'argent sur la thématique, la thématique ne va pas être renforcée. On peut dire on va aller sur tel ou tel pays. S'il n'y a pas d'argent dans le pays, on n'ira pas. Donc, il y a un peu un truc comme ça : oui on a besoin d'être flexibles avant tout et adaptables. Et les grandes stratégies ne vont pas fonctionner dans ce monde, sauf si la stratégie est de dire : ''on ne sait pas''. Mais à partir du moment où on définit quelque chose, on perd en adaptabilité. Or, c'est la force du groupe. Et voilà donc moi, décréter des grands principes, comment on va être… On va diminuer nos émissions par tête de pipe de 50% en 2050, c'est génial. Je suis d'accord, évidemment. Mais en vrai, avec les bailleurs que l'on a, on sait pas vraiment si c'est réalisable ».

Dans le fond, nombre de parties prenantes des ONG analysées perçoivent la déclaration d'engagement (ECHO, 2022) moins comme une incitation des bailleurs à davantage financer des actions soutenables, que comme une injonction à rationaliser ces actions sous le prisme de la *managérialisation* du secteur, déployée depuis les années 1990[313], comme le précise le directeur français d'une des organisations d'appui rencontrées :

> « Si les ONG disent : "on va vachement baisser nos transports, etc.", mais qu'en fait, on ne peut pas toucher l'argent qu'on a dépensé au moins pour investir dans l'énergie et dans les déchets… en fait, ils vont que perdre et ils vont rien gagner. […] Donc, il faut que les bailleurs comprennent cette mécanique, […] et qu'ils arrivent à faire des efforts sur des investissements pluriannuels ».

Cette rationalisation entraîne des incohérences dans les chaînes de gestion, qui peuvent s'illustrer au moins à plusieurs niveaux. D'une part, malgré les engagements pris, le maintien de règles d'éligibilité des dépenses différentes en fonction des bailleurs, doublé de contraintes en termes d'investissement, empêche la transformation de certaines pratiques vers plus de soutenabilité, comme l'explique cette responsable de logistique, de nationalité française, basée au siège de MDM :

> « Sur un même projet, on va avoir deux programmes (financés chacun par un bailleur différent), chacun fait une commande […], une (fléchée) sur le Fonds humanitaire[314], l'autre sur ECHO, les deux partent dans le même fret. Sauf que j'ai que ECHO qui veut bien payer un peu plus pour faire un vol

[313] Voir chapitre 3, partie A.2.
[314] Fonds d'urgence humanitaire, géré par le CDCS.

sans escale, et pas le Fonds humanitaire. Du coup, je fais deux commandes distinctes, et donc cela émet deux fois plus de carbone ».

D'autre part, certaines solutions techniques très portées par les bailleurs peuvent amener les ONG à déployer des solutions soutenables en théorie, moins en pratique, comme en témoigne ce directeur des activités, de nationalité française, basé au siège d'ALIMA au Sénégal :

> « On est [très porté en interne] sur le photovoltaïque. […] On parle d'énergie renouvelable, le photovoltaïque, vous le mettez en Afrique centrale […], et bien vous allez pondre un "éléphant blanc"[315], parce que tout simplement, il pleut toute la moitié du temps ».

Enfin, pour les ONG médicales, l'impossibilité de se fournir en médicaments produits localement ou régionalement, au regard des normes sanitaires occidentales (qui imposent un système de préqualification aux fournisseurs), empêche *de facto* une relocalisation de l'achat de ces produits.

Ces incohérences de gestion externes sont aussi appréhendées par les organisations de développement, qui ont pourtant des modèles de gestion différents. Cela se traduit à la fois dans le financement des projets de transition écologique en tant que tels, comme le précise cette responsable de projet française, au siège du GRET :

> « Parfois la priorisation, quand on a un nouveau projet avec un budget consacré, ce n'est pas ces sujets-ci. On aimerait que les bailleurs demandent à intégrer de plus en plus la transition écologique. Je pense à un montage en cours, pareil au Niger, où on se disait qu'on allait aussi intégrer une étude sur les capacités d'adaptation. Mais en fin de compte, le budget a changé, etc. Et on se dit qu'on ne peut plus intégrer ça par rapport aux priorités de notre équipe. En gros, on préfère prioriser plutôt la nutrition si on a un budget plus restreint plutôt qu'une étude sur la transition écologique. Franchement, c'est un peu une difficulté parfois d'arbitrer ».

Cela se retrouve aussi dans ce qui sous-tend les logiques de financement, notamment certaines asymétries tirées de l'histoire coloniale, toujours selon cette même personne :

> « C'est qu'il y a aussi des contraintes des bailleurs qui ne facilitent pas forcément, et qui mériteraient d'être changées pour faciliter notamment […] une montée en compétence et une reconnaissance plus forte des expertises nationales, plutôt que des experts occidentaux, dans ces thématiques-ci ».

[315] Les « éléphants blancs » sont généralement des réalisations d'envergure prestigieuse qui s'avèrent en définitive plus coûteuses que bénéfiques et dont l'exploitation ou l'entretien devient alors un fardeau financier.

Ainsi, bien qu'appréhendées différemment, les incohérences de gestion externes perçues par les ONG analysées, sont dépendantes de deux facteurs organisationnels. D'une part, comme nous le verrons *infra*[316], elles sont liées à des dynamiques territoriales qui conditionnent le déploiement des ONG. D'autre part, elles sont dépendantes du poids des bailleurs publics et des différentes incohérences de leurs financements, dans le modèle économique des organisations. Ce faisant, les organisations qui disposent de plus de marges de manœuvre, notamment le GRET et le SCCF, sont moins contraintes par ces incohérences externes.

Enfin plus globalement, ces incohérences de gestion traduisent aussi un système marqué par l'hégémonie des organisations occidentales, ONG, agences interétatiques, dans l'accès aux financements, matérialisant des *colonialités du pouvoir* dans la chaîne de l'aide, comme nous le verrons dans la sous-partie (3) suivante.

b. Incohérences internes dans le management stratégique et le contrôle des ONG

Les ONG ne sont ainsi pas exemptes d'incohérences de gestion interne. Pour toutes les organisations, l'analyse par codage de notre matériau montre des effets découplages[317] – appréhendés en tant que tels particulièrement par des personnes non-occidentales au sein des organisations sur les territoires de déploiement – entre le siège et le terrain, ainsi que des tensions entre plusieurs missions et des incohérences de gestion interne. Ces effets de découplage sont en outre plus importants dans les organisations au modèle internalisé, comme le GRET ou les ONG humanitaires[318].

Celles-ci prennent ainsi plusieurs formes au sein des ONG étudiées. Comme les incohérences de gestion externes, elle se situent au niveau des pratiques de transition déployées par les ONG elles-mêmes, ce que précise par exemple ce chargé de mission français, basé au GRET au Sénégal :

> « Le panneau solaire-là, il est en mauvais état et je pense qu'il ne va pas durer éternellement. Je pense que c'est un peu aussi une erreur du GRET parce que nous, on a un responsable technique énergie solaire et on met en place de plus en plus de projets d'énergie solaire au Sénégal. Mais du coup, avec un nouveau financement, on a la ressource humaine dédiée en plus pour faire ce projet. On n'a pas à impliquer nos collègues responsables solaires, on a fait appel à des prestataires extérieurs. Sauf que mon collègue responsable technique solaire, il me dit que le panneau solaire, il est pas mis au bon endroit. Donc voilà. Donc je pense que grâce à un petit loupé pour nous et de manière générale, […] c'est des milliers d'euros d'entretien, d'autant plus

[316] Voir partie C du présent chapitre.
[317] C'est-à-dire, tels que caractérisés dans notre codage, des différences d'utilisation entre un outillage gestionnaire tel qu'il a été construit et pensé au siège de l'institution, et tel qu'il est utilisé réellement sur le terrain.
[318] Voir annexe, graphiques complémentaires, graphique 2.

que sans toit il faut le balayer toutes les semaines. Le panneau solaire, au fond, c'est mon avis, mais je pense pas que c'était la meilleure idée ».

Sur ces enjeux d'utilisation de l'énergie solaire, nos entretiens montrent aussi la manière dont ils produisent des incohérences chez les organisations humanitaires, comme l'explique ce directeur français d'une ONG d'appui :

« Il y a maintenant des énergies renouvelables dans pas mal d'organisations humanitaires. Mais ce n'est pas évident parce qu'il y a des pilotes qui marchent, mais il y a aussi pas mal de projets qui marchent pas. Pourquoi ça ne marche pas ? Parce que la maintenance est mauvaise. Parce que le choix des matériaux est pas forcément le bon . Et parce qu'en fait, les rendements du solaire quand même est mal calibrés. En fait, ça devient très vite assez mauvais, parce qu'en interne, ils ne savent pas faire ou ils font mal. Et donc, il y a des gens qui disent : ''ok le solaire, mais c'est pas une solution. Du coup, on arrivera jamais''. Et en fait, la question que ça pose, c'est si on veut avoir un déploiement à l'échelle d'une organisation, c'est comment tu l'organises ? »

On retrouve aussi plus globalement, en transversal, des incohérences entre l'outillage dédié au management stratégique de ces pratiques, et leur contrôle de gestion. Les stratégies dédiées aux enjeux de transition viennent ainsi, pour certaines structures, percuter d'autres enjeux stratégiques, notamment en matière de financement, comme au sein des organisations d'appui, comme le détaille une chargée de mission au sein de l'une d'entre elle :

« Il y a d'abord eu une négociation avec le conseil d'administration parce que la déclaration d'engagement[319] présente deux loups majeurs […]. Le deuxième, c'est qu'on ne sait pas quelle est la nature de la réduction. Quand on lit sous-entendu, c'est en absolu. Sauf qu'en fait, jamais de la vie le CA l'a compris de façon absolue — ça, je pourrais te parler de la position des ONG après, sur le sujet, c'est assez cocasse, mais bref. Après moi, j'ai défendu en interne la position que ça devait être en valeur absolue, parce que c'est ça la réalité biophysique qui est demandée par le GIEC. Ça a été retoqué pour notamment des raisons économiques de fond et de modèle économique. Donc, finalement, j'ai lâché là-dessus et on est passé en relatif par rapport au chiffre d'affaires. En gros, il ne faut pas que l'engagement de réduction carbone vienne impacter notre chiffre d'affaires. Ce qui est finalement aberrant car dans la pratique, on peut donc continuer à croître, sans diminuer au final notre empreinte carbone globale ».

C'est aussi le cas au GRET, comme le précise un responsable de projet au siège :

[319] Déclaration d'engagement des ONG humanitaires (Réseau Environnement Humanitaire, 2020)

« Les collègues travaillent beaucoup, sont un peu surchargés et il y a une multitude de dossiers, de ce qu'on appelle des chantiers transversaux pour lesquels on est sollicités. Et à la limite, si on voulait répondre correctement à tous ces dossiers transversaux, on y passerait la moitié de notre temps de travail, ce qui est impossible, d'autant plus que la situation financière du groupe et les problématiques, on est sur un modèle économique déséquilibré, déficitaire. Donc on a besoin de travailler sur des projets, sur des études, parce que c'est ça qui fait, qui génère des fonds. Et alors que les dossiers transversaux, c'est important, mais ça n'apporte rien à court terme. Voilà donc, financièrement parlant, je veux dire. Et donc ça, c'est tout de même une, c'est tout de même une contradiction extrêmement forte qui fait que finalement, je crois que pour beaucoup de collègues, la stratégie climat, allez, c'est un truc transversal de plus parmi 10 autres chantiers transversaux donc finalement, c'est ce n'est pas la priorité ».

Des incohérences apparaissent également dans le contrôle de gestion mis en place les ONG. Du côté des ONG humanitaires, ce directeur des activités au siège d'ALIMA au Sénégal précise ainsi :

« On a des *managers* qui sont médecins, pas forcément gestionnaires, […] notamment dans le contrôle, le budget, la gestion de stocks, où ils doivent avoir un œil. Les remontées de données, elles sont très difficiles à avoir ».

Cette caractéristique joue sur la capacité de l'ONG concernée à planifier ses différents besoins en approvisionnements, et ainsi à rationaliser les commandes, en réduisant l'empreinte carbone liée. Et elles sont particulièrement révélatrice des découplages qui existent entre l'outillage gestionnaire tel qu'il est conçu au siège, et la façon dont il est utilisé, comme le raconte ce responsable de la logistique, de nationalité malgache, basé au sein de MDM au Burkina Faso :

« Les fiches envoyées par le siège, elles sont intéressantes, mais cela montre que là-bas ils ne connaissent quand même pas bien… ils font seulement des choses aussi qui compliquent le travail de la logistique. Ce que j'ai pu constater, c'est que pas grand-chose va nous faciliter la vie, au regard des conditions et du contexte ici ».

Le découplage entre les sièges et les terrains de déploiement de ces outils sont régulièrement identifiés, comme l'explique cette même personne :

« Par exemple, au niveau logistique, ça va me donner un peu plus de travail. Les fiches que le siège nous a envoyé pour expliquer quoi faire, honnêtement, je ne sais pas encore ici, en fait, au niveau de la mission, ce qu'on va en faire. Mais ce que j'ai pu lire – je m'en souviens pas de tout parce que parce qu'il y en avait beaucoup – je ne sais trop ce qui va être utile. […] Le carburant, c'est comme pour les kilowattheures, […] on n'a pas ça actuellement dans nos outils. Le sujet de la consommation

électrique actuellement, ça va donner plus de temps de travail parce qu'on doit voire les factures, etc. Je ne sais pas trop comment rendre ça peu complexe ».

Dans le fond, notre matériau montre que les différentes incohérences de gestion et les effets qu'elles peuvent avoir sur l'outillage des ONG – par exemple en matière de découplage ou dans les tensions que cela produit entre plusieurs missions – apparaissent principalement :

- Dans des organisations aux modèles économiques très dépendants de fonds publics annualisés, et peu flexibles, comme les financements dédiés à l'aide humanitaire ;
- Dans des structures aux modèles organisationnels plutôt internalisés, c'est-à-dire caractérisés par un siège qui gère et pilote le déploiement de l'outillage gestionnaire dédié ;
- Quand les organisations mettent surtout en œuvre des pratiques d'atténuation de leur *empreinte carbone*, en particulier si cela est fait de manière normalisée.

Ces incohérences de gestion sont présentes, de manière plus ou moins importante, dans tous les modèles organisationnels décrits. Elles sont révélatrices dans le fond de plusieurs formes de *colonialité* dans l'outillage gestionnaire des ONG, décrites dans la partie suivante.

3. Le risque de colonialité des outils de gestion de la transition des ONG

a. Une responsabilité commune mais différenciée peu traduite dans les outils de gestion

Comme présenté *supra*[320], toutes les organisations analysées, par les stratégies qu'elles ont produites, ancrent leur approche dans les recommandations du GIEC, en particulier l'objectif de réduction des émissions de GES. Celui-ci est intégré par deux des trois modèles gestionnaires des ONG étudiées. Ces stratégies, formalisées ou non, s'articulent autour des deux leviers déjà présentés[321] : des actions d'*atténuation* (sauf pour le SCCF) et des actions d'*adaptation*.

En tant qu'organisations se déployant dans une pluralité de pays, certaines d'entre elles essayent d'intégrer une approche différenciée en fonction des territoires d'intervention. La stratégie climat du GRET mentionne par exemple cette « dynamique collective mais différenciée » où « (faisant) tout son possible pour contribuer à l'objectif collectif global, […] les représentations (pays) et le siège pourront chacun définir leur propre objectif à court terme, en fonction de leurs capacités » (GRET, 2022, p. 5). Cette volonté traduit pour cette ONG l'ambition de déployer des pratiques de gestion adaptées aux réalités vécues dans les différents pays d'intervention – consacrant un *droit au développement* – et

[320] Voir chapitre 5, notamment le tableau de synthèse en partie E.
[321] Voir chapitre 1, partie A, sous-partie 2.

ainsi, indirectement, adaptées aux différentes histoires *coloniales*. Mais cela ne se fait pas sans difficultés.

La première d'entre elle tient, comme précisé ci-dessus, à l'architecture même de l'aide internationale, en particulier les mécanismes de financement, qui avantagent encore beaucoup les ONG occidentales, au détriment des organisations du *Sud global*, comme l'explique ce responsable de projet, de nationalité sénégalaise, au siège de Caritas Sénégal :

> « On s'est rendu compte que du fait de l'environnement concurrentiel, les financements sont de plus en plus captés par des agences étatiques, par le système des Nations-Unies et par des ONG internationales […]. Et donc, il y a une réduction des financements comme première contrainte qui est difficile à lever. […] Deuxième contrainte, nous nous sommes rendus compte que l'essentiel de nos financements viennent en général des organisations catholiques du Nord. Donc, comment lever, comment consolider et diversifier nos partenariats pour avoir des ressources propres, mais aussi pour avoir de nouveaux partenaires ? C'est une question essentielle pour assurer la durabilité de l'organisation, pouvoir répondre nous-mêmes aux nombreux besoins qui émergent, dans le service rendu aux communautés pauvres vulnérables ».

Cette hégémonie des organisations occidentales dans l'accès aux financements les positionne *de facto* comme centraux dans la construction et le déploiement des stratégies dédiées aux enjeux environnementaux et climatiques, ayant pour effet une normalisation des actions d'*atténuation*, ne serait-ce que par la diffusion de nouveaux standards.

Ces stratégies environnementales ou climatiques peuvent aussi être sources de conflits, ou traduire des difficultés à transformer le modèle organisationnel, ancré dans des dissymétries issues de l'histoire *coloniale*. En effet, si le principal poste d'émissions de GES diffère en fonction des différents modèles observés, toutes, à l'exception du SCCF, sont confrontées à une part importante des déplacements professionnels, effectués principalement en avion, dans le total de leurs *empreintes carbones*. Ces déplacements représentent 25% des GES totaux pour ALIMA, 17% pour MDM, 9% pour Solidarités International, et près de 80% pour le GRET.

Si seule ALIMA à ce jour[322] se fixe des objectifs chiffrés de réduction de son *empreinte carbone* liée aux déplacements en avion[323], la matérialisation de cette empreinte importante – et l'injonction, même

[322] Courant 2024, lors de l'écriture du présent chapitre.
[323] Réduire de 50% le nombre de kilométrage en avion d'ici 2030.

sous-jacente, à la réduire – devient alors source de tension interne, au siège comme sur les terrains d'intervention. Cela se retrouve particulièrement au sein du GRET.

Ainsi, au regard de son organisation – une présence importante de responsables de projets et d'expertise technique regroupées au sein du siège à Nogent-sur-Marne, en charge d'appuyer ou de piloter les programmes depuis la France – il est rapidement apparu que la majeure partie de *l'empreinte carbone* du siège était liée aux déplacements en avion. De fait, la logique de réduction de cette *empreinte* par personne fixée par la stratégie de l'ONG appelait à la mise en place d'actions de rationalisation de ces déplacements : réductions du nombre de voyages effectués par les personnes salariées au siège, interdictions des vols internes, limitation du nombre d'escales, etc.

Profondément transformatrices, car liées à l'identité même et à l'*habitus* professionnel de nombre de salariés du GRET, ces pratiques ont produit plusieurs tensions internes, plusieurs personnes arguant d'un risque d'effets normatifs et limitants pour une ONG au poids carbone globalement relatif (comparativement à d'autres types d'organisations, notamment lucrative) en particulier au regard des missions que se fixent l'organisation, comme le précise cet ancien directeur de l'organisation :

> « Mon souci et ma critique principal : on a fait un diagnostic, disons sous l'angle carbone, d'où il ressort que le principal poste de dépense, c'est évidemment les voyages internationaux. Donc, ça, déjà, c'est bon, c'est assez éclairant. C'est important d'avoir ça en tête. Et du coup, […] on développe une stratégie ayant pour objectif de globalement réduire […] cette empreinte en essayant de limiter nos déplacements. Comment dire ? Je trouve ça intéressant, mais en même temps, je trouve qu'il y a… On a eu du mal à réfléchir sur les implications en termes de qualité de notre travail. Nous, on a comme caractéristique d'essayer d'avoir un double suivi de nos activités de terrain, avec un chef de projet qui est sur place en principe, permanent et qui regarde ce qui se passe, […] et souvent un responsable au niveau du siège. Il va venir le voir au moins deux fois par an et dans notre expérience, ce suivi deux fois par an, il faut disposer en gros de deux mois de suivi par projet si on veut faire un travail de qualité parce que le chef de projet est bon, il a le nez dans le guidon, il suit les opérations. Il a déjà pas mal occupé à faire en sorte que le projet tourne, etc. Et c'est important qu'il y ait quelqu'un qui ait un peu de recul, qui puisse venir périodiquement et rediscuter à la fois les résultats et la stratégie, les méthodes, etc. Comme on fait des projets qui sont en principe adaptatifs, c'est à dire on essaye de l'adapter à la réalité du terrain en permanence, c'est un gage de la qualité de ce qu'on fait. Donc c'est un gage de notre efficacité si on veut dire, même si c'est difficile à mesurer. Mais le fait qu'on fait des projets qui ne soient pas purement du papier ou du vent. Et qui donne des résultats concrets pour les gens qu'on vise. Alors en même temps, ça coûte cher, effectivement, ça coûte cher en voyages et en déplacement. Donc on peut évidemment

encourager les gens à regrouper leurs missions, c'est à dire à combiner plusieurs missions puisque. […] Mais est-ce que l'on ne va pas perdre en qualité de ce que l'on fait ?

Cette interrogation très forte sur la raison d'être de l'ONG au regard des contraintes qu'elle s'impose sur le carbone a donc été source de tensions internes, auprès de certaines parties prenantes, comme le confirme cette personne en poste de direction au siège :

« Les critiques qui émergent sur la stratégie, c'est pas ''pourquoi'' ? Mais ''pour quoi'' est-ce qu'on y va ? Certains disent : ''attention de ne pas se tirer une balle dans le pied ou de scier la branche sur laquelle on est assis. Si on ne peut plus rien faire, s'il n'y a plus d'ambition, on va faire quoi quand on va travailler ?''. Dans le fond la question posée c'est ''comment on va travailler en 2030 ?'' ».

Se pose en outre l'enjeu de l'attractivité des métiers dans une ONG, si les déplacements en avion se réduisent, comme le précise cette même personne :

« Il y a aussi des gens qui partent en mission pour des côtés pécuniers. Parce que, quand dans la mission tu as des *per diem*, ça te fait un complément de salaire, voilà. Quand tu vis à Paris, dans un petit appart', c'est toujours intéressant de faire plein de missions. […] D'ailleurs, entre les collègues ici qui vont en mission, et ceux qui ne vont jamais en mission, il y a ça qui entre en compte ».

A ce titre, les premières pistes proposées par l'équipe dédiée à la stratégie climat, notamment l'allongement des durées des missions pour réduire le nombre de vol par personne, se sont heurtées à d'autres obligations internes, comme le raconte ce responsable de projet français au siège :

« On a fait des propositions globales, notamment à la direction, sur des règles adaptées visant à inciter les salariés à faire moins de missions, mais de manière plus longue – par exemple partir 2 fois 3 semaines, plutôt que 3 fois 2 semaines. Et là, levée de bouclier ! On s'est pris une alerte du CSE [324], qui nous a convoqué pour nos expliquer que ce l'on proposait, ça allait entraîner l'augmentation des risques psycho-sociaux, car pour les gens qui ont des familles, partir plus longtemps, c'est plus d'organisation, donc de charge mentale, etc. ».

L'équipe va alors proposer une solution médiane : inciter à augmenter la durée des missions, sans que cela ne devienne une obligation de gestion. Ce que disent dans le fond ces tensions autour d'une pratique professionnelle répandue dans la structure, c'est que le *changement climatique anthropique* interroge le rôle des ONG et leur structuration, tout en révélant des dissymétries, parfois porteuses de *colonialité*, dans leurs modèles organisationnels et gestionnaires. Ces conflits illustrent comment la

[324] Comité social et économique qui, en France, est l'instance de représentation du personnel dans l'entreprise.

transition écologique peut, *in fine*, être source de tensions entre plusieurs missions et injonctions qui pèsent sur les ONG, qu'il s'agisse de leur *management* stratégique ou de leur contrôle de gestion.

En creux, c'est bien la question du périmètre de responsabilité, dans cette sobriété organisationnelle, qui émerge de la mise en pratique de ces stratégies, et ce à au moins trois niveaux : entre les salariés *occidentaux* et les salariés *non-occidentaux*, où qu'ils soient basés ; entre les sièges des ONG et leurs différentes déclinaisons dans les pays d'intervention (bureaux pays, partenaires, etc.) ; enfin, entre les différentes sources d'émissions de GES, et leur degré d'importance au regard de la mission de chaque ONG.

Ainsi, plusieurs outils ou pratiques matérialisent cette difficulté à traduire de manière gestionnaire cette responsabilité commune mais différenciée, comme le mentionne cette responsable de projet basée au siège du GRET :

> « On travaille avec certaines entreprises qui sont en fait… qui ont un impact très limité par rapport à ce que je pense être l'impact de notre personnel en prenant l'avion. C'est un peu délicat, mais on travaille avec certains groupements de femmes qui honnêtement, je pense, oui, ont vraiment un très faible impact. L'impact des petites unités de production avec des équipements manuels, c'est vraiment rien comparé à nos déplacements en avion. Est-ce qu'il faut vraiment qu'on l'intègre dans notre plan d'action ? C'est un peu ce qui est demandé, car globalement, il y a un objectif de réduire les émissions. Mais est-ce utile ? ».

Le GRET est également traversé par des questionnements sur la légitimité de ces pratiques, comme l'explique ce responsable pays de nationalité française, délocalisé au Sénégal :

> « On a essayé de décliner l'intention stratégique sur le bilan carbone, et là on coince. Alors, comme pour d'autres sujets transversaux, le référent climat, parfois, se heurte aussi en local à certaines résistances qui sont un peu... C'est quand même différent ici et même dans les équipes locales, on a un message qui parfois ressort […] c'est de dire : ''bon il suffit de regarder les bilans carbones pour se rendre compte que même dans nos sociétés, ce n'est pas forcément nous qui avons le plus d'efforts à faire''. Des voix s'expriment pour dire : ''tout ça, il ne faut pas que ça freine non plus les dynamiques de développement'' ».

Ainsi, considérant qu'un burkinabé moyen émet dix fois moins de carbone qu'un français moyen, les ONG doivent-elles considérer de la même manière l'*empreinte carbone* d'un vol pris par un salarié burkinabé voyageant en France pour un temps de rencontre annuel avec toutes les équipes, et celle

d'un salarié français se rendant au Burkina Faso pour effectuer une mission de suivi ? Et doit-on d'ailleurs imputer le coût carbone du vol sur le bilan siège ou celui de la représentation pays[325] ?

Le codage multinominal de notre matériau fait donc émerger trois constats[326] :

- Logiquement, l'enjeu de responsabilité commune mais différenciée face au *changement climatique anthropique* est davantage appréhendé par des organisations qui déploient des outillages gestionnaires qui peuvent être adaptés en fonction des territoires et de leurs contraintes, comme le GRET[327] ou le SCCF ;
- Cette responsabilité différenciée est appréhendée de manière partagée, comme levier de transformation de l'outillage gestionnaire, à la fois par les personnes occidentales et non-occidentales des organisations concernées, situées au siège mais aussi sur les territoires d'intervention ;
- Cette responsabilité commune mais différenciée se matérialise néanmoins dans de nombreuses difficultés à transformer concrètement les outillages gestionnaires, quelles que soient les ONG concernées. Cette difficulté est aussi identifiée par les acteurs d'appui et les organisations non occidentales.

Les ONG n'adoptent pas toutes les mêmes stratégies, mais sont globalement confrontées au même enjeu : appréhender dans leur organisation, ce qui pourrait relever de groupes *subalternes*, et ainsi adapter leurs outillages gestionnaires en conséquence.

b. Des *subalternes* diversement mobilisés

Comme vu *supra*[328], les *subalternes*, notamment pour Spivak, doivent être compris comme des individus ou groupes d'individus, non pas appréhendés de manière essentialisée, mais « comme différence – c'est-à-dire comme processus et relation » (Brisson, 2018, p. 238), en capacité d'interroger « les différentes positions des locuteurs, portant l'attention sur ceux qui parlent, ceux qui sont entendus et ceux qui sont réduits au silence » (Paes et al., 2022, p. 16). Dans le cas des ONG étudiées et de leur outillage gestionnaire, les *subalternes* sont identifiables à plusieurs niveaux de leur chaîne de gestion de l'aide :

[325] Le GRET a par exemple fait le choix d'imputer le coût de chaque vol de manière paritaire : 50% pour la structure d'envoi de la personne (siège ou bureau pays), 50% pour la structure d'accueil.
[326] Voir annexes, graphiques complémentaires, graphiques 3 et 4.
[327] Le GRET précise d'ailleurs dans sa stratégie dédiée que celle-ci s'est « inspirée des principes fondateurs de la CCNUCC, notamment au niveau du principe des responsabilités communes mais différenciées et du principe du droit au développement » (GRET, 2022, p. 4)
[328] Voir chapitre 2, partie B, sous-partie 1.

- Celui, le plus simple, des *attributaires de l'aide*, ce que le jargon du secteur nomme les *bénéficiaires* ;
- Sans essentialiser les individus, certaines positions hiérarchiques occupées par des personnes *non-occidentales* dans les ONG observées traduisent des postures *subalternes*, car liées à la fois à l'origine, mais aussi aux rapports de domination statutaires qui s'exercent : personnes chargées de missions, consultances ou expertises considérées « nationales ou locales », en opposition aux expertises internationales ;
- Chez les organisations *non-occidentales* avec lesquelles les ONG collaborent (organisations partenaires, prestataires, voire institutions publiques locales), en particulier quand les ONG sont positionnées comme intermédiaires financiers de la chaîne de l'aide.

Tout d'abord, les *subalternes* sont relativement peu identifiés comme éléments structurants du discours des personnes rencontrées, en particulier si elles sont d'origine occidentale [329] . Ils apparaissent davantage, à tout le moins dans les discours, chez les personnes intégrées au sein d'organisation faisant la part belle, dans la construction de l'outillage dédié, aux pratiques de co-constructions et d'intégration des différentes parties prenantes internes et externes, notamment le GRET et le SCCF (et logiquement dans les discours tenus par les organisations non-occidentales, elles-mêmes positionnées comme *subalternes*).

Cet enjeu-ci apparaît parfois en filigrane dans les discours des acteurs des ONG humanitaires, notamment dans les mécanismes d'infériorisation des savoirs ou expertises non-occidentales plus ou moins formalisés, souvent sous l'effet des contraintes de bailleurs publics, comme l'explique cette chargée de mission au sein d'une ONG d'appui en France :

> « Tu sais la réalité, c'est que parfois, on a besoin de faire des missions sur le terrain. OK. Mais je me suis rendue compte, à travers un projet sur lequel j'étais 2022, de l'absurdité de certains montages de projets. […] C'est pas un scoop, mais bon, il faut le vivre, peut-être, parfois, pour avoir un déclic… C'est sur un projet réalisé en Centrafrique, où on est cinq experts occidentaux à aller tous les deux mois sur place. Une absurdité totale. C'est excessivement émetteur de carbone, alors qu'on aurait pu embaucher, on aurait pu prendre un ou plusieurs experts nationaux ou locaux et en plus, avec – pour la petite anecdote – avec un petit volet sur la question de la… de la mémoire en Centrafrique. En plus, il y avait une partie importante du travail où c'était pour aller scanner des documents nécessaires au projet sur place. Quelle utilité on avait ? Donc, j'ai vraiment pété un câble, et en fait, je me suis.... Je me suis rendue compte de deux choses. D'abord, une fois qu'un projet, il était monté, validé, c'était pas vraiment possible de revenir dessus, même si on

[329] Le nombre de références code est relativement faible contrairement à d'autres présentés ci-dessus.

s'aperçoit que le budget carbone va être dépassé. Personne (parmi les experts mobilisés) n'accepterait de, d'annuler des missions qui étaient déjà prévues. Donc, j'ai vraiment réalisé à ce moment-là que […] le problème devait être traité en amont au niveau des montages, pour réduire l'empreinte du projet. Sauf que là, si on veut mobiliser les experts locaux ou nationaux, deuxième problème : on ne leur fait pas confiance, ou pas autant qu'à des internationaux, même pour des tâches simples. Et même si les gens sont passés par des formations en France ou en Europe : s'ils ne sont pas occidentaux, il y a quand même un truc qui persiste on ne veut pas leur faire autant confiance, et cela se traduit concrètement dans les règles de financement des bailleurs, qui limitent le nombre d'experts locaux, etc. ».

Ce faisant, certaines ONG, par les orientations de plusieurs bailleurs internationaux, se retrouvent, par leur position d'intermédiaires de l'aide, à reproduire des formes de délégitimations de personnes *subalternes*, alors même que leur mobilisation dans certains projets œuvrerait à en renforcer la soutenabilité, et donc à répondre aux ambitions que ces ONG se fixent dans leurs stratégies.

La mobilisation des *subalternes* est un peu différente dans d'autres modèles gestionnaires, notamment au sein du SCCF. En effet, aussi au-regard de la façon dont fonctionnent les organisations concernées, elles tendent à intégrer davantage, dans la construction et la mise en place de leurs activités, les premières personnes concernées par les vulnérabilités engendrées par le *changement climatique anthropique*, comme l'explique ce directeur, de nationalité sénégalaise, au sein de Caritas Kaolack :

« Dans les zones rurales […] nous avons des animateurs qui sont dans les zones où on travaille beaucoup plus de proximité. Il y a des personnes qui sont plus dans les activités et puis des personnes qui sont plus en soutien, en support. Nous avons des techniciens qui sont là, mais aussi et surtout nous avons les animateurs endogènes, issus des communautés accompagnées. […] Et c'est très utile, notamment pour la réponse aux besoins en eau des populations, surtout en milieu rural. Au début, on avait une équipe technique d'hydraulique villageoise. Il fallait donner de l'eau aux populations. D'abord de l'eau à boire. Mais grâces aux animateurs endogènes, on a compris qu'au fur et à mesure qu'on produisait de l'eau, les gens avaient aussi besoin de renforcer leur sécurité alimentaire. Ça les techniciens ne l'aurait pas compris directement. Alors on est passé également sur l'eau productive, l'accompagnement de toutes ces dynamiques paysannes, ce qui nous a amenés à créer ou à mettre sur pied une quinzaine d'unions paysannes qui se retrouvent autour de deux grandes unions, et le tout coordonné par une plateforme des organisations paysannes qui gèrent aujourd'hui directement les réponses aux vulnérabilités engendrées par le changement climatique, avec notre appui ».

Ainsi, de manière générale, ressort de notre terrain, comme précisé ci-dessus, l'impression d'une conscience accrue, par les *subalternes* (les équipes nationales comme les « bénéficiaires » des différents projets) de l'impact du *réchauffement du système climatique* sur les territoires, et de la nécessité de transformer les pratiques. Les difficultés opérationnelles que rencontrent les ONG résident moins dans la sensibilisation que dans leur capacité à articuler soutenabilité et réponse endogène aux autres besoins (économiques, sociaux, etc.) dans la construction des projets, comme l'explique ce chargé de mission français basé au GRET au Sénégal :

> « Les gens sont convaincus […], mais si on leur propose des composteurs, ce qui va leur poser problème, c'est plus "est ce qu'il ne va pas me ramener des bestioles ? Qu'est-ce que je vais faire du compost après ? Est-ce que je peux gagner quelque chose là-dedans ? " ».

Cette situation éclaire ainsi, au regard du rôle qu'ont pu jouer les ONG dans les processus de décolonisation, certains de leurs difficultés à répondre à cette *double fracture* dans le déploiement de leurs projets. Par leur rôle dans les effets de normalisation des outillages gestionnaires, elles sont en effet porteuses de plusieurs formes de *colonialité*.

c. Les différentes formes de *colonialité* au cœur de la normalisation des outils de management stratégique et de contrôle de gestion

Actrices de chaînes de gestion complexes, les ONG n'échappent pas aux incohérences liées à la diversité des attentes de leurs multiples parties prenantes. Certaines sont plus en capacité que d'autres de mobiliser les *subalternes* dans la construction et le pilotage de leur outillage gestionnaire. Cependant, la déclinaison opérationnelle de leurs différentes stratégies tend à se matérialiser, certes de manière différenciée en fonction des trois modèles identifiés, par une normalisation accrue de leur outillage gestionnaire. Si cette dynamique s'inscrit finalement dans les processus de *managérialisation* qui caractérisent le secteur, elle a pour effet de produire plusieurs formes de *colonialité* dans les outils déployés. On constate ainsi, sur la base de notre analyse par codage[330], plusieurs éléments :

- Toutes les ONG analysées, *via* les personnes concernées, perçoivent dans le déploiement de leur outillage dédié à la transition écologique une tendance de normalisation des pratiques. Comme nous le verrons dans les *verbatims* ci-dessous, cette tendance est appréhendée de manière plus ou moins consciente par les personnes interrogées : certaines en décrivent le processus comme « allant de soi », d'autres en l'identifiant plutôt comme un risque ;
- Le codage montre des présences de forme de *colonialité* dans les propos tenus ou les pratiques présentées par les personnes rencontrées, dans toutes les organisations. La *colonialité* est

[330] Voir annexes, graphiques complémentaires, graphique 5 et 6.

perçue ou mentionnée à la fois chez les personnes occidentales et non-occidentales, qu'elles soient au siège des ONG ou sur les territoires de déploiement ;

- Les organisations non-occidentales font aussi largement référence à ces enjeux de *colonialité*.

Sur la normalisation des pratiques gestionnaires, celle-ci est bien sûr induite par les bailleurs et se traduit de deux façons. D'une part, comme le précise cet ancien directeur du GRET cela concoure à une hypertrophie administrative :

> « Après, comme toujours, le diable est dans les détails, je demande à voir d'une part l'utilité des différents indicateurs qu'on s'est fixés. Concrètement, le fait de réfléchir à ça en amont modifie substantiellement la proposition de projet qu'on fait. Bon, si ça arrive à transformer l'essai une fois sur trois ou quatre, ça justifie à mon avis de faire un effort là-dessus. Mais si c'est si c'est du cosmétique, une fois sur dix, c'est peut-être moins utile. […] Par exemple, On a fait des propositions globales sur la manière dont l'AFD évolue actuellement. Ils ont multiplié les spécialistes transversaux, de manière à ce plus personne ne sache qui fait quoi. Leur seul travail consiste à censurer les ONG et à revoir les projets des ONG et à leur imposer des taxes, des normes et des notes. Et donc , il y a une énorme énergie qui est dépensée là-dedans, alors même que la capacité de suivi et de contrôle effective de ce qui se passe sur le terrain, elle, est affaiblie. Donc, à mon avis, on se fait plaisir. Je veux dire, là, on est typiquement dans l'exercice... On est typiquement dans l'exercice rhétorique où il faut que l'AFD démontre que voilà, elle a sauvé 150 espèces de la disparition ou qu'elle a économisé 3 millions de tonnes de carbone. Je n'y crois absolument pas pour cette grosse organisation. Après, au niveau du GRET, je dirais : ''essayons et voyons quelle…quelle efficacité, quelle utilité ça génère quand on a fait un cycle, peut-être de révision des projets ?''. On pourra faire un bilan, mais comme j'ai dit : ''dans combien de cas ça a permis d'améliorer le truc ?''. Peut-être il faudra en tirer des leçons, mais peut être que à ce moment-là, du fait de cet exercice, les gens du GRET auront suffisamment intégré ces dimensions pour ne pas avoir besoin de continuer avec un contrôle ou un système de revue systématique. […] Pour moi, cette dynamique de normalisation traduit une dynamique de bureaucratisation qui… Quand je décrivais ce qui se passe à l'AFD, pour moi, c'est vraiment de la bureaucratisation néolibérale. C'est-à-dire voilà, on met toutes sortes d'indicateurs de machins, on paye des gens à travailler, à mesurer ça. Donc on est dans un monde où on multiplie – et ça a été vrai pour tous les services, pas que sur les questions climatiques – toutes les normes de qualité. On multiplie les contrôles, mais en fin de compte, l'objectif, c'est que personne ne soit plus responsable de la vraie qualité […]. Donc, je suis, je suis vraiment très, très critique vis-à-vis de toute cette bureaucratisation.

Cette dynamique de normalisation est clairement appréhendée, et complexifie le travail des équipes déployées, en particulier dans les organisations humanitaires, comme le décrit cette responsable de la logistique au siège de Solidarités International :

> « Il y a beaucoup de choses à faire sur le terrain. Ils ont beaucoup de choses à gérer. C'est vrai que ce qui est revenu[331] quand on leur a demandé des leviers d'action, des choses, ce qui est pas mal revenu à trois reprises de trois groupes de groupes différents : ''il faudrait que Sol[332] ait sa propre politique de recyclage. Il faudrait que ça soit à nous de donne les lignes de conduite, etc.''. Donc, c'est vrai qu'ils attendent que ça vienne vraiment du siège ou en tout cas de l'ONG. Et après, ils appliquent. Et après ? Quand on leur dit que dans leur bon de commande ou dans leur tableau d'achat, ils vont devoir faire des choses en plus et choisir les fournisseurs selon certains critères, ils sont là : ''Ah oui, là, ça complique un peu les choses parce que c'est déjà compliqué''. Mais sans ces critères-là, quel poids ils vont avoir dans les décisions, le choix des prestataires, face à des questions qui se posent ? Et même si franchement, ils étaient super sensibilisés, super contents de nous aider à trouver les indicateurs, à parler de ce qui se passe sur le terrain, etc. Mais dès qu'on leur a demandé ce qu'ils pensaient vraiment de l'opérationnalisation, c'est vrai qu'ils ont clairement dit que ça serait plus compliqué de changer un petit peu, même s'ils avaient beaucoup de bonne volonté ».

Ces effets de normalisation induits par la *managérialisation* des pratiques de transition écologique illustrent ainsi le risque de *colonialité* de l'outillage gestionnaire déployé par les ONG, à plusieurs niveaux. Tout d'abord, elle traduit une persistance de la *colonialité du pouvoir*, matérialisée par la position hégémonique occupée par les ONG occidentales dans la production et la diffusion d'un outillage gestionnaire *occidentalo-centré*, alors même que le *changement climatique anthropique* révèle l'inégale responsabilité – et donc l'inégale injonction à agir – entre pays enrichis et pays appauvris, par l'histoire *coloniale* et les individus qui y vivent. C'est particulièrement représentatif de la façon dont Arturo Escobar critique le processus de *développemen*t, à savoir que celui-ci a œuvré « en créant les anormalités […], anormalités qu'il essayait ensuite de corriger.[…] En se matérialisant dans un ensemble de pratiques, d'institutions et de structures, il a eu un profond impact sur le tiers monde : les relations sociales, les manières de penser, les visions de l'avenir ont été durablement marquées par cet opérateur omniprésent » (Colin & Quiroz, 2023, p. 216; Escobar, 1991, p. 142).

Cette *colonialité du pouvoir* se manifeste par exemple davantage dans les outillages à dimension instrumentale, qui produisent des effets de normalisation, et qui sont construits depuis une

[331] Des équipes de terrains, principalement des personnes non-occidentales dans le cas discuté ici.
[332] Sol pour Solidarités International.

organisation centrale – le siège de l'ONG – vers des organisations périphériques – les délégations ou bureaux pays. Cela se retrouve particulièrement dans les pratiques visant à piloter la réduction de l'*empreinte carbone* de chaque structure. Par exemple, certains outils, conçus aux sièges des ONG humanitaires et déployés auprès des représentations ou bureaux pays intègrent, en fonction des ONG, pas moins de 30 à 60 indicateurs de suivi, des « quantités de combustible utilisées (kWh, litres, tonnes, etc.) par type de combustible (produits pétroliers, bois, déchets, etc.) » aux « nombres de jours travaillés, et nombre de repas par type de repas (végétarien / à dominante végétale / à dominante animale), par employé ». La dimension normative de ces outils et leur *colonialité* afférente sont d'autant plus critiquées, notamment quand elles sont perçues comme des processus de contrôle, comme l'explique ce directeur burkinabé d'ALIMA au Burkina Faso :

> « Les *staffs* nationaux sur les terrains, ils ont souvent l'impression que c'est encore l'occident, matérialisé par notre siège, qui impose un certain nombre de règles dans la gestion des financements, sur un sujet [le réchauffement climatique] sur lequel ils ont finalement peu de responsabilité ».

Elle se retrouve aussi dans les ONG de développement, avec certaines pratiques appréhendées comme des injonctions porteuses de dissymétries, comme l'explique ce responsable de projet burkinabé du GRET au Burkina Faso :

> « Qu'on le veuille ou pas, nous, on est tenus d'utiliser les climatiseurs plus que chez vous autres. C'est pas évident. C'est trop facile de dire de chez vous : ''il faut supprimer les climatiseurs'' ou ''il faut réduire leur utilisation''. Ça, c'est bien pour l'Europe. Mais ici on n'a pas le choix, vu les températures avoisinant ici, les 35°C, 40°C à l'ombre sur une longue période ».

Cette *colonialité du pouvoir* traduit aussi, dans la façon dont les contraintes des financements de l'aide internationale sont répercutées par ces mêmes ONG auprès de leurs partenaires d'intervention, alors même que ceux-ci sont souvent en position de *subalternes*, comme le détaille ce directeur burkinabé d'une structure partenaire du SCCF au Burkina Faso :

> « Si vous ne suivez pas les plans du projet tel qu'il a été construit, les indicateurs, etc., vous allez être sanctionnés quand vous serez à mi-parcours, avec des règles qui font que l'ONG internationale, en tant que bailleur de fond, peut être fondée de demander des remboursements. Il y a toutes ces menaces qui planent au-dessus de la tête comme ça. Le risque financier, c'est nous qui le prenons, pas l'ONG ou le bailleur. Sans compter que de plus en plus, les débats de fond suggèrent une approche technique de la gestion environnementale par les communautés […]. Les enjeux socio-économiques, ce genre de sujets, sont beaucoup moins posés que les

questions techniques, etc. Ça devient la boussole qui guide la façon de travailler, parfois au détriment de la réalité du terrain. Mais puisque nous on est en bout de chaîne, on est obligé de s'adapter ».

Ainsi cette *colonialité du pouvoir* se retrouve dans la construction du « langage gestionnaire » utilisé. Plus l'outillage est instrumental, plus il produit des processus très ancrés dans une conception *occidentale* de la gestion. Les outils dédiés sont ainsi marqués par la présence d'indicateurs, de normes de gestion, de protocoles, construits principalement depuis les sièges des ONG et déclinés sur leurs différents territoires d'intervention.

En outre, cette normalisation des outils, notamment plusieurs programmes de « renforcement de capacités » mis en place par les ONG, traduisent des formes de *colonialité du savoir*, soit d'infériorisation prétendument naturelle de toute posture ou connaissance qui n'est pas occidentale. Si certaines ONG étudiées[333] intègrent des formats participatifs dans ces mises en place auprès de leurs équipes nationales, comme les « Fresques du climat[334] », les entretiens menés montrent que d'autres types de formations sont régulièrement sources de tension pour les personnes formées dans les territoires d'intervention. Les qualifications des personnes critiques, majoritairement *non-occidentales* par les salariés *occidentaux* sont ainsi révélatrices, comme cet extrait d'entretien avec un chargé de mission français en charge des formation, basé au Sénégal au sein d'une des ONG analysées :

« C'est vrai qu'il y a un biais. C'est… la question environnementale, elle était beaucoup portée par des personnes qui étaient françaises, blanche, etc.[335] Mais comme c'est le cas encore une fois pour tous les projets de conduite du changement – je dirais sur tous les sujets un peu… Comment dire ça…progressiste, toutes les luttes un peu sociales en interne. Ces questions, elles sont souvent portées par des personnes jeunes, des personnes blanches. Et même s'il y a beaucoup de soutien de personnes qui sont moteurs dans les personnes qui sont d'origine africaine, c'est aussi là qu'on rencontre les plus grosses réticences au changement. Parce que tu as…, tu as des facteurs culturels qui font que, il y a certains combats qui sont pas forcément compris quoi, et c'est le cas de l'écologie. […]. J'ai été avec plusieurs personnes que tu vois ici, dans nos missions au Tchad et au Niger faire des formations de deux jours sur la sensibilisation au changement climatique, à son impact sur nos activités, à notre propre contribution au changement climatique et à la

[333] Notamment le GRET, comme décrit dans le chapitre 5.
[334] Jeu collaboratif où les participants coconstruisent une fresque résumant les mécanismes du changement climatique tels qu'expliqués dans les rapports du GIEC
[335] A l'initiative de la dynamique au sein de l'organisation.

présentation de ce que tu vois là, la feuille de route, nos solutions, les moyens à notre disposition, etc. […] Mais grosso modo, il y a trois séquences de formation de deux jours. Il y a trois parties :

- Une première partie qui est vraiment la sensibilisation au changement climatique. Donc comprendre en fait ce que c'est que le changement climatique, les phénomènes sous-jacents, l'impact sur la santé des populations au Sahel et leurs conditions de vie, etc. ;
- Deuxième partie, c'est vraiment la présentation du cadre stratégique, notre action environnementale et les moyens mis à disposition. C'est ça feuille de route bilan carbone, etc. ;
- Et la troisième partie, c'est vraiment des ateliers de travail avec les équipes sur : ‘’comment passer vers le fret maritime ? Comment transiter vers des pratiques plus vertes ? Les énergies renouvelables et notamment le photovoltaïque ? Comment améliorer notre gestion des déchets médicaux et ménagers ? […].

On pense que pour la réussite de l'opération, c'est important de reprendre tout depuis le début et de commencer par le basique, c'est-à-dire : c'est quoi le changement climatique ? C'est quoi un gaz à effet de serre ? Tu sais comment ça fonctionne et tout et pourquoi on doit agir. C'est important de redonner du sens à notre action pour que ce soit bien compris par les équipes sur le terrain. […] Après, il arrive souvent qu’il y ait des personnes qui disent : ‘’c’est quoi encore ce truc… C’est un truc venu du siège qui sert à rien’’. Et on a toujours les indécrottables “réacs” qui sont au mieux un peu sceptiques, […] et au pire, un peu climatosceptiques, pas tant (par) posture que (par) un manque de connaissance. Vraiment, on a eu beaucoup de questions, de questions bêtes du type : ‘’[…] la fin de l'espèce humaine, la sixième extinction de masse, etc., mais il y en a toujours eu dans l'histoire de la Terre ?’’. Mais bon, une fois qu’on leur explique, ils comprennent, ou au moins ils font semblant. Après, quand tu rentres dans le concret de : ‘’il va falloir faire ça. Il va falloir changer d’habitudes. Il va falloir mettre à jour telle procédure. Il va falloir se former à tel outil qui va être nouveau et qui va peut-être vous prendre un peu plus de temps’’, c'est là plutôt que les réactions elles sont, entre guillemets, un peu plus les plus virulentes ».

Comme décrit, c’est moins la matérialisation du *réchauffement du système climatique* pour les personnes non-occidentales formées qui est remise en cause, que leur propre responsabilité dans la lutte contre celui-ci, d’autant plus au regard des pratiques de gestion proposées par les politiques stratégiques des ONG. Celles-ci peuvent ainsi par les effet de normalisation qu’elles induisent, à tout le moins dans leur perception, être empreintes d’une forme de *colonialité du savoir*. Cela se retrouve en creux dans certaines postures adoptées par les ONG. Et par le dénigrement de certains discours et

postures de salariés *non-occidentaux,* au nom de la rationalité scientifique *occidentale*, les ONG peuvent aussi, plus ou moins malgré elles, être actrices des processus de disqualification de savoirs qui ne seraient pas jugés valides *a priori*.

Les données récoltées interrogent donc, par cette difficulté à sortir de réponses gestionnaires *occidentales* – et de leurs *colonialités* consubstantielles – la capacité de l'outillage gestionnaire *instrumental* à mobiliser les *subalternes*. Les débats quant aux responsabilités différenciées, la difficile mobilisation de la parole des personnes concernées (ou *bénéficiaires*) dans la construction des différents outils, posent la question de la matérialité des besoins auxquels s'adressent ces stratégies. Répondent-elles à des besoins supposés ou réels des *subalternes* ciblés par les programmes, ou ne sont-elles finalement que la matérialisation d'une évolution nécessaire de pratiques d'ONG profondément inégales entre siège et terrain, comme les pratiques de mobilité, comme le raconte ce responsable de projet français déployé auprès du GRET au Sénégal :

> « Et puis d'un côté, de notre côté, c'est qu'en fait… C'était surtout aussi l'argument numéro un : 80%, soit une grande partie, de notre bilan carbone vient surtout du siège je dirai. […] On a quand même l'essentiel des missions qui sont des missions du siège – une personne d'une représentation (pays) un peu de temps en temps, une unité qui va dans l'autre sens. Mais la plupart du temps, quand même, on est dans un processus, quand même assez Nord-Sud – sauf les représentants (pays) qui, eux remontent une ou deux fois l'année. Et puis, certains sortent des projets et vont aux « Tropikes »[336], mais sinon, par exemple, les responsables de projets du nord, les responsables administratifs et financiers du nord, tout ça, c'est eux souvent qui descendent sur le terrain. Et donc on a quasiment, je crois que c'est plus de 80 % de nos émissions qui sont déjà liées aux billets d'avion. Et dans ces 80 %, c'est 60% à 70% des gens du nord qui viennent du siège. Donc, c'est vrai que dans mon idée, la priorité, c'était vraiment de travailler là-dessus. Sur cet aspect des déplacements et des billets d'avion. Et tout ça. Sauf que là, avec les plans d'actions et les indicateurs par représentation pays au sud, etc., j'ai l'impression qu'on dilue un peu tout ça. Qu'on n'adresse pas le vrai problème ».

Ainsi, plus l'outillage gestionnaire se caractérise, dans sa dimension instrumentale, d'une *apparente technicité*, et moins il mobilise les *subalternes*, plus il risque d'être porteur de plusieurs formes de *colonialité*. Et nos résultats montrent ici que c'est particulièrement le cas des pratiques d'*atténuation* mises en place.

4. Conclusion

[336] Evénement biannuel à Nogent-sur-Marne, au siège du GRET, qui réunit une partie de l'équipe salariée.

Ainsi, partant des trois modèles d'outillage gestionnaire construits par les ONG pour faire face au *changement climatique anthropique*, nous avons montré comment ceux-ci pouvaient être porteurs, à des degrés et niveaux variables, de plusieurs formes de *colonialité*. Cela se matérialise notamment par nombre d'incohérences de gestion internes et externes, qui ont aussi pour effet de normaliser certains outillages gestionnaires, en particulier ceux dédiés aux pratiques d'*atténuation*. Plusieurs facteurs organisationnels renforcent ce risque de *colonialité* :

- Le degré de dépendance aux fonds publics, et à certains types de fonds publics, qui contraignent l'outillage, tout en étant porteurs d'incohérences ;
- La structuration de l'ONG, et la façon dont elle construit puis déploie son outillage gestionnaire dédié. Moins elle mobilise les *subalternes*, plus celui-ci devient potentiellement porteur de *colonialités* ;
- La capacité à traduire dans l'opérationnalisation de cet outillage l'enjeu de la *responsabilité commune mais différenciée* face au *changement climatique anthropique*, ce que font peu, à l'heure actuelle, les outils dédiés à l'*atténuation*.

Nos résultats montrent bien que les premières personnes concernées (les *subalternes*) sont très conscientes du *réchauffement du système climatique* et de ses enjeux. Ainsi les stratégies déployées par les ONG sont *in fine* très certainement révélatrices d'une tentative de transformation par elles-mêmes de leur rôle et de la chaîne de l'aide, par des modèles gestionnaires révélateurs de la *double fracture* et du *Plantationocène*[337]. Ancrées dans l'histoire *coloniale* des pays *occidentaux*, celles-ci ont été *de facto* des actrices de promotion d'un *habiter colonial*, illustré par le langage gestionnaire utilisé, la place importante des salariés *occidentaux* en leur sein, mais aussi par leur rôle d'intermédiaire entre les bailleurs de fonds et les bénéficiaires. Leurs modèles organisationnels sont peu soutenables, ne serait-ce que parce très émetteurs d'externalités peu climato-compatibles (GES, déchets, etc.). Dans un même temps, elles ont, plus ou moins indirectement, structuré et assis des modèles encore profondément inégaux, ne serait-ce qu'entre leurs quelques salariés *occidentaux* et les nombreux autres personnels *non-occidentaux*. Ces deux dynamiques, que l'on retrouve dans les débats qui agitent le secteur sur ces stratégies et sur les enjeux de localisation de l'aide illustrent bien cette *double fracture*.

La *tentation instrumentale* de certains outils de gestions révèle particulièrement leur dimension *techno-centrée*, dans laquelle, « dans une perspective environnementaliste, voire techniciste, le changement climatique ne serait que ce processus physicochimique qui est certes causé à travers d'inégales accélérations d'émissions de GES dans le monde et non par les inégalités historiques et

[337] Voir chapitre 2, partie B

contemporaines. Les réponses "politiques" seraient alors tout aussi technicistes, mesurées en limitations d'émissions en part par million, en degré en température... [...] et non en termes de qualité de relations entre humains et avec les non-humains au sein des écosystèmes de la Terre » (Plurivers, revue d'écologie décoloniale, 2024, p. 79-80).

A l'inverse, si la préservation de la biodiversité possède aussi de nombreuses valeurs culturelles et relationnelles. Celles-ci concernent globalement les expériences physiques et psychologiques des humains avec et dans la nature, dans les pays du *Nord global* comme du *Sud global*. Intégrer ces valeurs dans des projets d'adaptation nécessite donc de construire des approches socio-économiques basées sur les limites planétaires, comme tout autant *designs* gestionnaires aux ontologies *relationnelles et pluriverselles*. Ces questions sont au cœur de la partie suivante.

B. LA TRANSITION ECOLOGIQUE DES ONG COMME TENSION, OU QUAND LEUR CARACTERE DISSONANT PRODUIT DES *DESIGNS* GESTIONNAIRES *CREOLISE*S ET *PLURIVERSELS*

1. Indépendance des modèles économiques et *agentivité* des groupes *subalternes*

Les contraintes qui pèsent sur les ressources mobilisées pour leur transition écologique par les ONG étudiées peuvent donc accroître des formes de *colonialité* qui persistent au sein de leurs outillages gestionnaires, notamment par les dynamiques de normalisation qu'elles induisent. Néanmoins, les ONG étudiées s'en affranchissent au moins partiellement, au regard des données récoltées par deux leviers : le degré d'indépendance de leurs modèles socioéconomiques, et le degré d'*agentivité* – soit la faculté agir de manière intentionnelle sur son environnement, à le transformer et à l'influencer – des groupes qui les composent, notamment les groupes *subalternes*.

Toutes les structures ont de fait identifié que les contraintes liées à certains mécanismes de financement jouent de manière structurelle sur leur capacité à déployer des outillages alternatifs, comme l'explique ce directeur d'une structure d'appui française :

> « C'est une question d'ingénierie financière en tant que telle. Et il y a des manières possibles de faire différemment. Mais il faut que… Il faut que les bailleurs laissent de la place pour des conceptions pluriannuelles des investissements. Il faut qu'ils modèrent fortement l'usage d'indicateurs de type coût par bénéficiaire. Des trucs très, très stricts, etc. Il faut qu'ils facilitent des réallocations de moyens ».

Ce que montre notre matériau, le poids des financements publics mobilisé par chaque ONG dans son modèle socio-économique joue directement sur les outillages gestionnaires qu'elle va développer, en contrôle de gestion, en *management* stratégique ou les pratiques de transition, et leur caractère plus

ou moins porteur de *colonialité* (comme ci-dessus), d'*hybridité* ou de *pluriversalité*. Toutes les ONG n'adoptent alors pas les mêmes stratégies.

Pour les ONG au modèle caractérisé par une dimension instrumentale par exemple, cela se matérialise d'abord par la relocalisation, autant possible, de leurs chaînes d'approvisionnement. Cela leur permet à la fois d'avoir des effets directs sur leur *empreinte carbone*, sur la stimulation des économies de leurs territoires de déploiement (par l'appui à la structuration de filières de produits divers qu'elles utilisent : matériau de construction, alimentation, etc.). Cela leur permet aussi de réduire les exigences administratives qui pèsent sur leur outillage, notamment en contrôle de gestion, au regard de certains contextes socioéconomiques locaux, caractérisés notamment par une part importante d'économie informelle, justifiant des mécanismes de redevabilité moins exigeants, comme l'explique ce responsable de la logistique, de nationalité malienne, au sein d'une ONG humanitaire au Burkina Faso :

> « Le bailleur, il nous demande souvent plein de papiers. Mais au Burkina Faso par exemple, tout le monde sait, au regard de notre situation, que ce n'est aussi formalisé que chez vous. Alors quand on dit au bailleur ''on va localiser nos achats, pour soutenir des producteurs locaux, une économie locale, etc. Mais la contrepartie, c'est qu'on pourra moins facilement avoir des papiers''. Et bien le bailleur, il est bien contraint d'accepter ! Parce que s'il veut pas nous financer pour ça, il va bien falloir qu'il explique pourquoi il est contre le soutien aux économies locales. De toute façon, lui tout seul, il ne sait pas faire, alors… »

D'autre part, les ONG concernées déploient aussi des mécanismes de mutualisation de services et d'outillage. Si cela a des effets normatifs, comme décrit dans la partie précédente, cela permet aussi aux ONG :

- De peser sur les normes qu'imposent les bailleurs au secteur sur les pratiques de transition écologique. En effet, si les ONG se dotent elles-mêmes de pratiques communes, dans lesquelles elles tentent d'amoindrir les effets normatifs, il est plus complexe pour le bailleur d'en imposer d'autres, au regard du rôle essentiel joué par ces ONG dans la chaîne de l'aide ;
- Par des achats, des commandes groupées, de peser davantage sur les types d'économies qu'elles soutiennent dans les territoires d'intervention. Hulo, regroupant plusieurs ONG humanitaires et elle-même constituée sous forme de SCOP[338], accompagne plusieurs de ses fournisseurs dans la mise en place de statuts équivalents[339], à tout le moins de dynamiques

[338] SCOP signifie société coopérative et participative, est une société dont les salariés sont les associés majoritaires
[339] Il n'existe pas forcément de statut juridique équivalent dans les pays d'intervention observés, notamment au Burkina Faso.

similaires, notamment une place plus importante données aux salariés dans la gestion de la structure.

Au SCCF à l'inverse, le modèle est particulier, même si celui-ci n'échappe pas à l'écueil instrumental et possède une *apparente technicité* – articulation autour d'un cadre logique, présence d'indicateurs d'impact, etc. – liée à la forte *managérialisation* des mécanismes de financement portés par les bailleurs publics occidentaux de l'aide internationale. Néanmoins, la particularité du mécanisme qui finance majoritairement le programme (la CPP), qui s'inscrit dans la volonté du bailleur (l'AFD) de penser différemment les dispositifs de soutien à certaines ONG qu'il considère comme des « partenaires stratégiques » (Agence française de développement, 2024, p. 11), permet au SCCF – en plus de sa capacité à ne pas dépendre que des fonds publics – à proposer un programme centré sur la construction, par le croisement des savoirs, d'une vision commune sur la transition écologique – une sorte d'*écologie de savoirs*, au sens de Boaventura de Sousa Santos[340]. L'ONG en propose alors un outillage en contrôle de gestion ancré dans une approche *occidentalo-centrée* et instrumentale, tout en tendant à un outillage *alternatif*, comme l'explique ce directeur en poste au siège de l'ONG :

> « On sait bien qu'on est contraint dans la gestion par le cadre de l'AFD et ses contraintes. C'est pour cela que l'on a défini deux axes transversaux au programme, notamment sur la production de savoirs, les changements structurels et les rapports de force. On suppose que ce sont des axes d'analyse qui vont nous permettre de définir demain une théorie du changement, ou un autre outil, parce qu'on connaît bien les dérive. C'est que le classique cadre logique a ses limites. On le sait, on est tous impliqués et on s'est interrogé avec le projet sur les outils, et comment on apprécie des changements. Sauf que formuler mettre des indicateurs changement, c'est costaud. Quand on nous on a vendu la théorie du changement en disant : ''on construit des indicateurs de changement'', on a bien compris que cela n'allait pas être simple, au regard de ce que l'on nous demande, et ce que l'on est contraint de demander à nos partenaires par ailleurs. Il nous faudra au moins quatre ans pour trouver des nouvelles façons de faire et on espère que la construction d'une phase deux nous permettre de les mettre en œuvre ».

Cette particularité dans les fonds publics permet aux partenaires de l'ONG de s'affranchir partiellement des certaines contraintes de contrôle de gestion, comme l'explique ce directeur, de nationalité sénégalaise, de Caritas Kaolack :

> « On est relativement financés par les bailleurs occidentaux, donc on connaît un peu les contraintes qui peuvent peser sur la gestion des financements. Ce qui est intéressant avec le Secours Catholique et la CPP, c'est qu'en plus d'avoir un véritable espace de cogestion du

[340] Voir chapitre 1, partie B, sous-partie 5.

programme, l'assemblée des parties prenantes, les partenaires ont aussi une certaine liberté dans la mise en place des outils de suivi et de gestion du programme. […] C'est lié à l'histoire du SCCF, mais cela nous permet, en dehors des contraintes comptables, de réfléchir plus librement à ce que l'on veut évaluer et comprendre des effets du programme : qu'est-ce que l'on apporte aux personnes avec qui on travaille ? […] Et puis on s'inspire beaucoup des partenaires sud-américains sur la gestion collective et communautaire des projets. C'est un grand bénéfice de ce partenariat avec le Secours Catholique ».

Ces types de pratiques permettent en effet d'associer plus directement les *attributaires* des projets. Elles se caractérisent généralement par au moins trois éléments :

- Des espaces et un temps, généralement long, dédiés à la mobilisation de ces *subalternes*, par des formats adaptés (langue utilisée, forte utilisation de l'oralité, etc.), leur permettant d'être parties prenantes des dynamiques ;
- Une logique préalable de « feuille blanche » : ce que doit apporter la dynamique financée par l'ONG ne doit pas disposer d'attendus *a priori*, afin de permettre aux *attributaires* de réellement décider de ce qui sera fait ;
- Des moyens, notamment humains, dédiés et formés à l'accompagnement de ces dynamiques, généralement des personnes animatrices, issues des communautés concernées.

On retrouve également cette attention aux *subalternes* dans la gestion des fonds, au sein du GRET, comme l'explique ce chargé de mission sénégalais, dédié à la transition écologique, au sein de l'ONG au Sénégal :

> « Sur le projet, qui est sur plusieurs espaces, on a plusieurs comités de gestion, un par espace en gros. Chaque comité a une gestion propre, donc on n'a pas un modèle, pour être libre de faire ce qu'on veut. Ce qui est mis en place, et bien ça dépend des acteurs, qui sont souvent un peu nombreux dans le comité de gestion. Il y a des commissions de réparation, une commission de sensibilisation. Il y a une commission femmes, une commission jeunes, etc. L'idée, c'est d'avoir un peu des représentants de chaque tranche de population et aussi, du coup, des personnes responsables en fonction des sujets et des thématiques. On implique la collectivité aussi, parfois le comité est présidé par une personne de la commune. Et l'enjeu c'est vraiment de faire en sorte que le comité propose des activités, des aménagements, au regard de ses propres besoins. Alors c'est pas facile hein, parfois ça marche moins bien que d'autres. Mais je pense qu'au final, on est plus agréablement surpris de ce qui en sort que l'inverse ».

Ces possibilités d'adaptation de l'utilisation des fonds sont bien sûr dépendantes des contraintes des bailleurs et de leur temporalité. Notre matériau montre ainsi que les ONG financées sur leurs projets par l'AFD sont plus libres dans l'outillage gestionnaire qu'elles produisent. Et c'est encore plus le cas quand les ONG mobilisent des fonds propres ou non fléchés, comme le GRET et son fond interne dédié à l'impulsion de nouvelles pratiques[341].

Mais nos données montrent aussi que même dans le cas de modèles gestionnaires contraints par les injonctions des bailleurs, il existe de pratiques de contournement et de résistance, révélées notamment par le découplage entre les sièges de certaines ONG étudiées et leurs représentations nationales (bureaux pays, partenaires, etc.) dans la fiabilité des données produites. En interrogeant plusieurs personnes[342], à différents niveaux au sein de plusieurs ONG déployant ce type de modèle gestionnaire, dans les représentations et bureaux pays (au Sénégal et au Burkina Faso), plusieurs enjeux de gestion ont été mentionnés quant à l'accessibilité et la fiabilité des données demandées dans les tableaux de bord (quantités de combustible utilisées, type de combustible, nombre de repas végétariens mangés par les salariés), comme le symbolise bien cet extrait d'entretien avec un responsable administratif malien, basé sein d'une des ONG humanitaires au Burkina Faso. A la question : « comment ont été remplis les tableaux et d'où viennent les données ? », il répond :

> « Oh vous savez, les tableaux de bord, on les remplit. Même quand il y a plein de données qui, comment dire… Des données qu'on a du mal à trouver ou à avoir. Voire qui n'existent pas... Mais on met un chiffre de toute manière. Vous savez pourquoi ? Parce que le *blanc*, il aime les chiffres ».

On assite donc au sein de ces organisations à des pratiques plurielles de résistance – voire de sabotage – à des outils de contrôle de gestion appréhendés alternativement comme peu adaptés, contraignants au regard d'une certaine identité professionnelle, voire porteurs de formes de *colonialités*. Notre travail de terrain montre aussi que le contrôle de gestion de ces organisations dédiées aux enjeux de la transition écologique a tout à la fois des effets de normalisation que de création de pratiques réadaptées ou alternatives. Cela permet aux personnes salariées de contourner, par des pratiques de falsification, ce que les outils portent d'intentionnalités.

Ce qui est révélé ici, c'est la capacité de certains individus, *subalternes* et positionnés à des échelles intermédiaires dans les organisations, à s'affranchir d'outils perçus comme prescriptifs et normalisant, et surtout peu adapté des réalités contextuelles. Par leur *agentivité*, notamment leur connaissance de l'outillage *managérialisé* qui caractérise les ONG, certains groupes *subalternes* parviennent donc à

[341] Voir chapitre 5, partie B, sous-partie 2.
[342] 13 personnes, toutes non-occidentales.

contourner les contraintes imposées par certains instruments de gestion, considérés comme *occidentalo-centrés*, tout en contribuant à leur utilisation – délibérément biaisée – dans l'organisation. Formulé autrement, certains groupes *subalternes* impulsent ainsi des *processus d'altération* d'outils de gestion contraignants et instrumentaux.

Ainsi, en fonction du poids des financements publics dans chaque modèle, les ONG comme organisations dissonantes, procèdent, dans la construction et l'utilisation des outils de gestion, à des processus d'exclusion et d'altération de certaines normes, en particulier celles porteuses de *colonialités*. En ce sens, nos résultants montrent bien que les modèles économiques déployés par les ONG étudiées et *l'agentivité* des groupes *subalternes* qui composent ces organisations sont des leviers indispensables d'*énaction* d'outillages gestionnaires alternatifs dédiés à la transition écologique. Ils sont détaillés dans les sous-parties suivantes

2. *Créolisation* des outillages gestionnaires

Pour œuvrer à la transition écologique de leurs pratiques de gestion respectives, les différentes ONG étudiées et les modèles qu'elles déploient sont caractérisés, au regard de nos résultats, par au moins quatre tendances, qui concurrent toute à une *créolisation gestionnaire* :

- La localisation ou la délocalisation de leurs activités ;
- La transformation des pratiques qu'elles mettaient déjà en œuvre ;
- La mobilisation de nouvelles compétences, ou façons de faire ;
- Des formes d'hybridité dans leurs pratiques.

Ainsi, la quasi-totalité des ONG et des autres acteurs rencontrés, *via* les entretiens menés en leur sein, identifient ces tendances quand sont abordées les questions liées au déploiement de l'outillage gestionnaire dédié à la transition écologique[343]. Certaines tendances concernent davantage certains types de modèles, au regard de ce qui les caractérise, décrit *supra*[344].

Ainsi les enjeux de localisation ou de délocalisation des activités sont particulièrement appréhendés par le GRET, et dans une moindre mesure par ALIMA et le SCCF. Cela se traduit dans la pratique de manière assez différente, notamment au regard de l'inscription plus ou moins forte de l'ONG dans l'agenda institutionnel dédié[345]. Pour les ONG humanitaires, comme ALIMA, la question de la *localisation* de l'aide est très présente dans la logique gestionnaire, en particulier dans sa dimension instrumentale de rationalisation de ses activités, comme l'explique cet ancien directeur de l'ONG :

[343] Voir annexes, graphiques complémentaires, graphique n°8.
[344] Voir chapitre 5.
[345] Voir chapitre 2, partie C, sous-partie 1.

« En fait, ça rejoint les débats de fond de notre société sur un usage raisonnable et plus sobre des moyens matériels. Et très vite, très vite, ce qu'on constate, c'est que ça rejoint des préoccupations, des préoccupations d'efficience, des préoccupations de bon usage des fonds, des enjeux comme la localisation de l'aide, comme un meilleur usage des ressources locales ou régionales. Comment, en fait, on contribue mieux au développement économique local ? Les choses comme ça en fait, très vite, on se rend compte que le type de mesures qui sont nécessaires pour une réduction radicale des émissions, en fait, vont de pair avec des tas d'autres agendas qui sont également légitimes ».

Il n'en reste pas moins que cette dimension de rationalisation au cœur des enjeux de localisation n'exclut pas d'autres logiques, notamment celles de transfert ou de rééquilibrage de pouvoir, et celles de renforcement de dynamiques collectives. C'est notamment ce que précise ce chargé de mission, de nationalité française, basé au siège d'ALIMA à Dakar :

« La localisation pour nous, c'est aussi appuyer une vraie approche de relations publiques. Ce qu'on veut, c'est voir comment ça se décline au niveau aussi, au niveau local, avec nos partenaires institutionnels et avec nos partenaires financiers, les bailleurs et surtout tous les partenaires aussi opérationnels. Pas mal d'ONG avec lesquels on travaille localement et tout, ce qu'elles souhaitent c'est renforcer leur pouvoir d'agir. Au sein de nos projets communs – et ça, ça passe par une intégration plus systématique et généralisée de nos partenaires dans les pays, comme Keoogo ou SOS Médecins, dans le pilotage de notre programme, et dans notre propre gouvernance. Mais aussi pour peser collectivement dans les politiques publiques qui les concernent et mettre en place leurs propres transitions. Et donc, on a obtenu des financements du CDCS sur leur guichet localisation pour faire des transferts de fonds et leur donner les moyens de faire ça ».

Cette dynamique de localisation est aussi très présente au sein du GRET, celle-ci étant, à plusieurs niveaux, lancée dans une dynamique de décentralisation organisationnelle. Cela se situe à trois niveaux :

- Une délégation plus forte des responsabilités liées à la gestion des projets auprès des délégations pays, notamment du pilotage des programmes, du contrôle de gestion et de ses outils afférents, etc.[346] ;

[346] Cela concerne plus globalement la gestion au GRET, pas simplement sur les questions de transition écologique.

- Une décentralisation des diverses compétences mobilisées : dynamique de *localisation* des postes, d'expatriations nord-sud ou sud-sud plus longues, permettant de mieux appréhender les réalités socioculturelles de chaque territoire dans la construction des projets ;
- Une mobilisation de financements non-occidentaux, gérés directement par les délégations nationales, leur permettant de s'extraire en partie du poids prépondérant du siège français, comme intermédiaire de l'aide.

Ce faisant, nos résultats montrent globalement une transformation plus ou moins forte des outils et pratiques mis en place par toutes les ONG, à tous les niveaux de la chaîne de gestion. Ainsi, au niveau de la conceptualisation des projets, les engagements pris par le GRET sur l'*adaptation* poussent la structure à transformer toutes ses activités, y compris celles très éloignées *a priori* des enjeux climatiques et environnementaux, comme le détaille cette responsable de projet au siège de l'ONG en France :

> « Ces sujets-là, dans nos projets, on travaille en fait la façon… On travaille sur l'insertion. Maintenant, c'est travailler sur la notion d'insertion intégrale de jeunesse […]. Ce qu'on fait sur mon projet, qui est plus centré sur l'insertion professionnelle et économique de jeunes et on veut travailler sur d'autres dimensions. On considère qu'il faut une approche plus holistique du travail avec la jeunesse, notamment des dimensions d'insertion sociale et citoyenne et une dimension d'insertion, qu'on appelle environnementale et climatique. Et comment tout ça s'insère dans des contextes particuliers qu'il faut comprendre. Et donc, depuis quelques mois, on travaille avec l'équipe dédiée à la transition écologique pour pouvoir avancer sur cet enjeu-là dans nos projets. C'est pas simple ! Mais ça nous amène à revoir la façon dont on doit concevoir nos projets ».

La transformation de l'outillage gestionnaire se traduit aussi dans la mise en œuvre des activités des ONG, par exemple :

- En termes de transition écologique, outre des mécanismes de logistique plus soutenables (comme le fret maritime), les ONG démultiplient les pratiques : utilisation de climatiseurs solaires, renouvellement de leur parc automobile par l'achat de véhicules d'occasion moins lourds et moins polluants, produits en partie localement, etc. ;
- En termes de management stratégique, elles impulsent des dynamiques plus ou moins fortes de co-construction ou de cogestion de leurs programmes avec des acteurs localisés ;
- En termes de contrôle de gestion, certains ONG, comme le SCCF, facilitent la production d'outillages dédiés adaptés et contextualisé.

La mise en place d'un outillage dédié à la transition écologique pousse aussi certaines ONG à développer des nouvelles compétences ou pratiques, qu'elles soient internalisées ou externalisées. L'insertion environnementale et climatique mentionnée par une des responsables de projet du GRET s'appuie ainsi sur des solutions *low tech* construites et adaptées localement, comme elle le précise :

> « Chez les jeunes accompagnés qui se lancent dans leur business, on essaye de trouver des solutions qui soient pas entravées, dans un contexte où les moyens financiers sont limités. Et voilà pourquoi on connait un peu les solutions *low tech* réalistes. Parce que à court terme, on peut former un jeune à l'utilisation de matériaux ultras énergivores et tout. Mais en fait, quand on regarde les projections en termes d'accès à l'énergie, on voit bien que l'avenir, c'est moins d'énergie disponible. Donc l'idée c'est comment on peut s'appuyer sur des… j'ai envie de dire des ''contre-innovations'', qui sont produites localement et permettent de faire face à cet enjeu ».

Dans cette lignée, au Burkina Faso, APROSSA, un des deux partenaires du SCCF, s'appuie, pour faire face aux conséquences du *changement climatique anthropique*, sur des « forestiers », c'est-à-dire des personnes souvent issues de communautés vivant en zones rurales, qui disposent de connaissances particulières sur des gestions soutenables de la ressource forestière, souvent ancrées dans des pratiques endogènes ou inspirées de pratiques endogènes d'autres territoires[347].

Dans le fond, nos résultats montrent ainsi, au sein des ONG, des formes d'*hybridation* des pratiques, plus ou moins fortes, en fonction, évidement, de la dimension normative de l'outillage gestionnaire initialement déployé. Logiquement, cette *hybridité* est moins forte chez les ONG dont l'outillage gestionnaire *instrumental*. Mais outre les formes de contournement présentées, de nombreux salariés non-occidentaux rencontrés auprès des directions pays des ONG humanitaires au Burkina Faso et au Sénégal appréhendent le caractère normatif des outils moins comme un absolu, mais comme un point de départ, comme le précise ce directeur d'ALIMA, de nationalité burkinabé, basé au bureau de l'ONG au Burkina Faso :

> « Comme précisé, nous sommes conscients que nos actions ont toujours un effet dégradant sur l'environnement, donc nous n'allons pas en rajouter. Ce projet[348], c'est d'abord de tester, avant tout des choses et de tester certaines procédures. Voir si c'est possible, ce qui fonctionne ou pas. Par exemple là, sur la sécurité alimentaire, on utilise peu de ces nouveaux sachets de dispensation, qui sont plus biodégradables que ceux d'avant. En fait, on s'est rendu compte que ceux d'avant, les mamans les utilisent comme on l'attend, mais elles utilisent aussi souvent à

[347] Voir le cas sur le SCCF, chapitre 5, partie C, sous-partie 2.
[348] La feuille de route climat d'ALIMA.

d'autres fins. Quand les petits sachets peuvent se fermer hermétiquement, même s'ils sont en plastique, c'est utile. Du coup on continuer de plutôt utiliser ceux-là ».

Ces effets de contournement sont d'ailleurs tout à fait perçus et intégrés au siège de l'organisation, comme le détaille ce directeur français de l'ONG, qui pointe également la capacité des terrains, dans les contextes propices (comme au Sénégal) à produire des pratiques *hybrides* :

> « Dans certaines délégations, on sent bien qu'ils se sont réappropriés les outils. Si ce qu'ils produisent n'est pas vraiment en cohérence avec ce qu'on attend, ce n'est pas très grave, tant que cela fonctionne. […] Très certainement qu'à la fin, ça va venir par simplifier […] (mais on va) avoir des outils moins harmonisés. Je pense qu'en plus de ça, je pense qu'il faut pas harmoniser […]. On s'est beaucoup amusé sur les outils, mais il y a tellement des réalités différentes, il faut faire avec ».

Cette dynamique d'*hybridation* se retrouve aussi plus largement chez les autres ONG et acteurs rencontrés. C'est particulièrement le cas, par exemple, de l'outillage dédié au contrôle de gestion de Nébéday – son « service papier » présenté *supra*[349]. On retrouve aussi de nombreux outillages de ce type au sein du GRET. Outre les pratiques et outils déjà présentés, c'est bien la posture même du GRET, détaillée dans le chapitre 5 – notamment le souci de co-construction avec ses différentes parties prenantes internes – qui permet à l'ONG de faciliter la production de pratiques *hybrides*, comme le montre cet extrait d'entretien avec un responsable de projet sénégalais, au sein de l'ONG au Sénégal :

> « Dernièrement, on a mis en place, dans plusieurs projets avec un volet ''accès à l'énergie'', un système de production de briquettes de bio-charbon, à partir des pelures de manioc qui sont des déchets qui sont très, très importants. […] On en a profité aussi pour sensibiliser un peu les collègues sur ces aspects-là. D'où vient cette idée-là, c'est quoi l'enjeu, etc. Et du coup, il y a pas mal de monde qui accroche, en tout cas via ces pratiques. Et je pense que c'est une des meilleures manières pour moi, c'est la meilleure manière de procéder en fait. Parce que, bon, les gens, à partir du moment où ils voient, c'est quand même autre chose. Et à partir du moment où ils mettent la main à la pâte, c'est... Ils comprennent mieux les enjeux aussi. Et puis les enjeux qui, en dehors des enjeux et les difficultés que ça peut générer, de passer à l'action. Parce que les enjeux, c'est facile de les énumérer, les connaître, mais de là à y répondre, c'est pas si facile. Or, là, on est dans les deux, c'est à dire on profite de cette activité pour les sensibiliser sur les enjeux et que derrière, ça les aide pour sensibiliser les ménages,

[349] Voir chapitre 5, partie D, sous-partie 1.

pour sensibiliser les autres à tout ça. Et en même temps, le fait qu'ils passent à l'action, ça les confronte à la difficulté de passer à l'action, et les aide à la surmonter ».

Nous proposons de qualifier ces différentes pratiques identifiées d'outillage gestionnaire *créolisé*, car caractérisé par la persistance et la tentation hégémonique d'un seul système de valeurs – c'est-à-dire ancré dans une approche *occidentalo-centrée* et instrumentale de gestion – tout en facilitant, par des modalités multiples de recréation ou de réutilisation différenciée des outils dédiés, la production d'un outillage alternatif et inattendu. Comme précisé dans la sous-partie précédente, ce phénomène de *créolisation* est à la fois dépendant du modèle socioéconomique de chaque ONG et du degré d'*agentivité* des *groupes subalternes* qui la composent.

Et si l'on retrouve cette *créolisation* de l'outillage gestionnaire dédié à la transition écologique chez toutes les ONG, certaines pratiques tendent même à être, à tout le moins dans l'intention, *pluriverselles*, comme détaillé ci-dessous.

3. *Designs* de gestion *aux ontologies relationnelles et pluriverselles*

Parce que la gestion des ONG occidentales – en particulier en tant qu'intermédiaire de l'aide internationale et avatar du monde moderne – est profondément ancrée dans une ontologie dualiste qui se déploie à tous les niveaux de ces organisations, il est complexe, *a priori*, d'appréhender des formes d'outillages gestionnaires de la transition pluriversels, qui seraient caractérisés par des *ontologies relationnelles*[350], en leur sein. Néanmoins, outre les formes de *créolisation* détaillées ci-dessus, nous identifions ci et là, quelques tentatives de conceptualiser, voire d'*énacter*, ces *designs* gestionnaires aux *ontologies pluriverselles et relationnelles*. Cela concerne, d'après notre codage multinominal[351], quasi exclusivement deux modèles gestionnaires d'ONG : celui du GRET et celui du SCCF. Et cela se traduit principalement à deux niveaux : par la mobilisation de savoirs et pratiques endogènes, et dans le *dire stratégique* de certaines organisations.

Si de nombreux auteurs décoloniaux ont ainsi montré que les politiques de développement mises en place depuis les années 1950 avaient pu conduire à des *épistémicides*[352] – comme la destruction totale ou partielle des systèmes de connaissances de populations et/ou de communautés non-occidentales – les résultats de ce travail de thèse montre que la matérialité du *réchauffement du système climatique* est au contraire accélérateur, au sein des ONG observées, de la mobilisation des pratiques et savoirs

[350] Voir chapitre 2, partie B.
[351] Voir annexes, graphiques complémentaires, graphique 9.
[352] Voir chapitre 1, partie B, sous partie 3.

endogènes tirés des territoires de déploiement, comme l'explique ce responsable pays auprès du GRET en Asie :

> « La plupart des projets phares, notamment sur le secteur agricole, la plupart de nos projets sont plutôt positifs en termes d'adaptation au changement climatique. Ils s'appuient bien sûr sur des pratiques et des savoirs locaux, qui permet de la gestion durable des ressources, etc. On est sur de l'agroécologie, de l'agroforesterie, sur des cultures tournées vers… souvent plutôt le commerce local, commercialisé localement. Donc, grosso modo, on est plutôt sur des pratiques vertueuses ».

Cette démarche est aussi au cœur de celles du SCCF, comme le précise ce directeur d'une des ONG partenaires au Sénégal :

> « Ce dont on s'est rendu compte, concernant les informations végétales et leur conservation, c'est que les communautés avec lesquelles on travaillait, avaient des connaissances et des techniques bien plus intéressantes que les nôtres, pour faire face au changement climatique. Comme la régénération naturelle assistée au niveau des sols. Les populations en fait savent très bien le faire et les ONG, pour adapter leurs actions aux besoins des populations, sont obligées aussi de savoir s'adapter. C'est ce qui permet justement de concilier les besoins des populations avec les exigences climatiques ».

Même chez les ONG humanitaires, plusieurs entretiens menés montrent que plusieurs pratiques de gestion soutenables, basées sur des savoirs endogènes, étaient déjà mises en place, bien avant leur mise en cohérence au sein de stratégies structurées. Elles répondaient prosaïquement à des enjeux pratiques et économiques rencontrés sur certains territoires, comme l'explique ce directeur des activités, de nationalité française au sein d'ALIMA, basé à Dakar :

> « Dans des zones très reculées, on utilisait déjà des techniques traditionnelles de conservation des médicaments, au moins depuis 2016, comme des zones de stockage enterrées, tout simplement parce que le pétrole coûte très cher, et il est trop complexe, d'un point de vue sécuritaire, à acheminer ».

Reste que cette mobilisation de ces savoirs endogènes, et leur mise en stratégie, permettent *a minima* de les développer et de les systématiser, en exportant par exemple certaines techniques vers d'autres territoires d'intervention. Cette *circulation des savoirs endogènes* concoure globalement à une dynamique de reconnaissance et de valorisation de ces savoirs, comme le détaille cette responsable de projet au sein du GRET en France :

« On essaye en fait de systématiser cette pratique de mobilisation des savoirs locaux dans nos projets. Par exemple, on un projet à Madagascar qui vise à élaborer un modèle de foyers améliorés collectifs, notamment pour les écoles, pour réduire les impacts de la cuisson […]. Et il y a un […] projet au Sénégal et au Congo qui vise à tester […] des matériaux et des modes de construction moins impactant écologiquement, notamment pour la structure sanitaire. Et si ça marche, on va l'essaimer sur d'autres territoires. C'est clairement aussi la volonté des équipes de s'engager à partager leurs expériences, pour aider sur le long terme. […] Typiquement, les partenaires qui viennent au Sénégal et au Congo vont capitaliser et diffuser ça à tous les partenaires qui travaillent dans le secteur de l'énergie, pour aider à ce type d'écoconstruction.

Le SCCF va néanmoins plus loin dans la construction de *design gestionnaires relationnels et pluriversels* et d'une *écologie des savoirs,* à tout le moins dans son *dire stratégique*, comme l'explique ce directeur au siège de l'ONG :

« Ce qui nous intéresse, c'est la pluralité des visions. C'est ça qui nous intéresse. Sur la gestion de déchets par exemple, comment ils font en Amérique du Sud ? Sur leurs territoires, c'est quoi leurs problèmes ? Et c'est comme ça qu'ils se mobilisent, etc. Mais sur d'autres territoires, ce n'est pas ça. En Asie, leur territoire, c'est bien différent. Et puis, quand tu vois comment ils arrivent à dégager un projet d'exploitation minière en Amérique latine… Cette pensée politique de dire : ''non, moi, mon modèle de développement ce n'est pas ça, et je ne veux pas de routes''. Je pense qu'ici, personne ne dit ça, parce que quelque part, ça a un impact sur les ressources. Tout le monde rêve encore de routes, d'électricité et de voitures et personne ne dit : ''ce modèle-là, on n'en veut pas. Et demain, on ne veut pas de n'importe quoi. Pas de moteur à explosion. On veut que des ressources qui ne produisent pas de déchets, etc.''. Dans le fond, c'est quel monde on veut ? Pour le moment, on vit dans ce monde-là aussi, avec toute la force de frappe que le monde occidental, dit développé, arrive à faire rêver. Nous ce qu'on veut, c'est échanger avec d'autres acteurs qui disent : ''oui, il ne fait pas tant rêver que ça votre monde''. Je pense que les acteurs sud-américains, qui mettent le nez dans le modèle de développement, ça nous bouscule. On sent moins, c'est vrai, un regard systémique global en Afrique ou en Asie. Ce regard systémique là, c'est ce qu'on cherche. Pour le coup, on est assez proches en termes de regard avec les Sud-Américains qui nous titillent beaucoup plus nous, parce qu'ils nous disent : ''comment faites-vous ? Vous êtes déjà dans un modèle trop avancé qui n'est pas le bon, alors que finalement, nous, avec nos regards sur des peuples qui vivent dans la pauvreté, en fait, ce modèle-là est peut-être le bon''. Non pas que la pauvreté soit belle mais en tout cas leur faible impact dans les ressources est beaucoup plus durable que le nôtre et certains de nos partenaires l'ont déjà mis comme étant un de leurs objectifs stratégiques.

Cette dimension de *pluriversalité* se matérialise clairement dans le management stratégique des actions internationales, d'autant plus puisqu'appréhendé comme approches pratiques de la stratégie. En effet, la façon dont se structure le *chemin stratégique* du programme est le fruit d'actions multiples d'acteurs situés au sein de l'organisation – les *praticiens de la stratégie* – positionnés, par les modalités de gouvernance proposée par le SCCF, dans des espaces qui tendent à réduire les dissymétries tirées, entre autres de l'histoire coloniale.

Bien que l'ONG soit encore centrale dans l'accès et la gestion des fonds – ce qui joue notamment sur le contrôle de gestion qu'elle produit – cette architecture particulière, qui, d'une certaine manière, accroît la prise de risque gestionnaire porté le SCCF[353], diminue *de facto*, les rapports de domination que peut avoir le SCCF avec ses partenaires. Si cette configuration tient aussi du périmètre spécifique de l'outillage observé et de l'histoire de l'ONG[354], ce faisant, le management stratégique du programme dédié à la *transition écologique juste* porté par le SCCF se déploie de manière que les parties prenantes, notamment *les subalternes*, soient davantage en capacité d'influencer le contrôle de gestion qui en découle.

4. Conclusion

Les modèles socioéconomiques dont les ONG se dotent pour déployer leur outillage gestionnaire dédié à la transition écologique sont ainsi centraux dans leur capacité à s'extraire des effets de normalisation induits par certains types de bailleurs, notamment publics, porteurs de forme de *colonialité*. Logiquement, les organisations dont les ressources dépendent moins de ce type de financements peuvent plus facilement gagner en marges de manœuvre.

Néanmoins, malgré ces contraintes, on retrouve dans notre matériau des éléments montrant que toutes les ONG observées sont en capacité de s'extraire de ces contraintes pour proposer des outillages gestionnaires alternatifs. Cela passe d'abord par les degré plus ou moins important d'*agentivité* dont dispose notamment les groupes *subalternes* au sein de ces organisations. Cela leur permet notamment d'altérer des outils de gestion perçus comme inadapté ou normatifs.

Cela se traduit aussi dans dynamiques de *créolisation* de leur outillage gestionnaire. Celles-ci prennent la forme de processus, plus ou moins importants mais globalement constatés dans toutes les ONG observées, de *localisation* ou décentralisation des activités et des structures organisationnelles. Ce

[353] Par exemple en cas de défaillance financière, dans la reddition des comptes, de l'un des partenaires du programme – le SCCF étant *in fine* responsable auprès du bailleurs (l'AFD) de la juste utilisation des fonds.

[354] Contrairement aux autres ONG analysées, l'outillage observé, notamment le *management stratégique*, ne concerne à la fois qu'une partie des activités de l'ONG – le programme de *transition écologique juste* n'impliquant qu'à la marge des activités domestiques – et mobilise principalement une pluralité de parties prenantes externes. A l'inverse, les autres ONG étudiées mobilisent principalement, pour transformer leur outillage gestionnaire face au *changement climatique anthropique*, des parties prenantes internes.

processus amène alors les ONG à transformer leurs pratiques, à mobiliser de nouvelles compétences et ainsi concoure à produire des formes *hybrides* d'outils de gestion, comme tout autant de marqueurs de la *créolisation* de ces organisations.

Nos résultants montrent également que toutes les ONG observées mobilisent, là-aussi de manière plus ou moins importante, des savoirs endogènes dans la construction de leurs pratiques de transition écologique et de leur outillage gestionnaire. Certaines, comme le SCCF, tentent même de traduire un *dire stratégique pluriversel* dans un *faire stratégique* dédié. En ce sens, notre matériau montre qu'il existe au sein de toutes les ONG observées – certes à des degrés très divers – « quelque chose […] ''qui excède'' l'influence de la modernité » (Escobar & Bednik, 2018, p. 129). Si la mobilisation des savoirs endogènes pose de vrais enjeux – peu appréhendés pour l'instant par les ONG, au regard des données récoltées – en matière de réappropriation et de détournement des techniques par des acteurs-tiers, qu'ils soient bailleurs publics ou entreprises lucratives, les ONG étudiées déploient toutes des formes, plus ou moins formalisées et structurantes au sein de leur organisation, de *design gestionnaire* aux *ontologies relationnelles et pluriverselles*, comme tout autant de processus d'exclusion d'outillages de gestion porteurs de *colonialité*.

Ainsi, certaines de leurs caractéristiques, comme leurs modèles socioéconomiques ou encore la place occupée par les *subalternes* en leur sein, sont plus *énactants* que d'autres. C'est aussi le cas de certaines caractéristiques territoriales, comme détaillés dans la partie suivante.

C. La transition ecologique des ONG a l'epreuve d'anciens territoires colonises

1. Un outillage gestionnaire confronté à des processus de décolonisation différenciés entre le Sénégal et le Burkina Faso

Le travail d'analyse montre comment l'opérationnalisation des stratégies environnementales construites par les ONG est très dépendante des territoires sur lesquels elles se déploient et des acteurs en présence. Il est d'abord intéressant de noter que toutes les ONG étudiées ont décliné, sans concertation préalable, leurs projets « pilotes » de ces stratégies sur les mêmes territoires, notamment le Sénégal et le Burkina Faso. Cette similarité dans le déploiement s'explique par deux facteurs : l'activité historique des ONG françaises dans ces anciennes colonies et l'impact important du *changement climatique anthropique* sur celles-ci.

En creux émerge le double enjeu du territoire de déploiement et du rôle joué par les ONG *occidentales* dans le processus de décolonisation de celui-ci. On constate ainsi qu'au Sénégal, dans un contexte démocratique et politique ayant facilité l'émergence d'acteurs et d'une économie nationale relativement fonctionnelle, les incohérences de gestion pèsent moins qu'ailleurs sur les ONG, celles-ci étant capables d'articuler leurs projets aux initiatives importantes portées par les acteurs nationaux ;

à l'inverse, le contexte au Burkina Faso pousse les principaux bailleurs à limiter les risques, réels ou supposés, de mauvaise utilisation des fonds publics alloués, complexifiant *de facto* les projets mis en place par les ONG et la transformation des logiques d'intervention au regard des stratégies environnementales adoptées. Ces difficultés renforcent indirectement la dimension *coloniale* des ONG françaises, celles-ci se voyant alors accusées d'être des relais des politiques publiques *occidentales*, dénoncées par les pouvoirs publics nationaux, comme le précise ce journaliste burkinabé et acteur de la société civile, rencontré au Burkina Faso :

> « Beaucoup de gens ici ont observé le contexte malien où l'armée française était très présente. Les gens estiment qu'il n'y a pas eu de résultats et que les résultats ne sont pas à la hauteur de la mobilisation. Que ce qui a été déployé sur place avec des moyens militaires, des hommes, est en décalage avec les résultats atteints. C'est une disproportion entre les moyens et les résultats, donc les gens en ont conclu que c'était une mauvaise volonté de la France. D'autant plus que dans les médias télés, chez vous, il y a plein d'images pour montrer les drones français au Niger, comment ils sont capables d'identifier tous les mouvements terroristes dans des zones reculées. C'était très impressionnant. Et ici, on dit : ''chaque fois, les terroristes viennent frapper fort et puis disparaissent. On n'arrive pas à les localiser''. Et quand on voit que les Français[355] ont des moyens de les localiser, et bien les gens se posent des questions sur l'utilité et les arrière-pensées de la présence française au Burkina Faso. Et ça, ça déteint sur toute la politique française. Et on voit monter, notamment dans la société civile burkinabé, mais aussi dans la classe politique, un sentiment de défiance envers les acteurs français, notamment les ONG. Les gens se disent : ''avec tout cet argent, pourquoi ils sont là ? C'est quoi leurs intentions cachées ?''. Que ce soient des sentiments sur des activités réelles ou supposées, ça joue sur la légitimité et le rôle des ONG françaises ici ».

Ces éléments sont corroborés par une de personne en poste à responsabilité, rencontrée au sein de l'Ambassade de France au Burkina Faso :

> « Depuis l'arrivée au pouvoir d'Ibrahim Traoré, on marche sur des œufs. C'est très compliqué de collaborer avec un gouvernement qui ne vous voit que comme une sorte de nouveau colonisateur. Cela joue de fait sur les capacités d'action des ONG humanitaires, qui sont les organisations, au Burkina Faso, via lesquelles transite une part importante de notre APD. On a réduit au maximum notre collaboration avec les institutions publiques nationales, à l'exception

[355] La France disposait jusqu'en 2023 d'une base militaire à Ouagadougou, dédiée à la lutte contre le terrorisme dans le Sahel. Les accords de coopération militaires permettant le maintien de cette base ont été dénoncés et rendus caducs lors de l'arrivée au pouvoir du capitaine Ibrahim Traoré (voir chapitre 4, partie D, sous-partie 4).

de quelques universités. Mais cela place les ONG françaises dans des conditions particulières, on en a bien conscience. Et en même temps, une part non négligeable du pays est en train de s'effondrer, l'aide humanitaire est indispensable ».

Ce que pointent ces deux extraits, c'est le risque d'instrumentalisation, réel ou supposé, des ONG par leur trop forte dépendance à certaines sources de financements, notamment l'APD française, elle-même utilisée de plus en plus comme un outil d'influence diplomatique[356], à rebours d'une certaine idée de solidarité justifiant son déploiement initial[357].

Malgré une situation politique différente – et des relations diplomatiques avec la France plus apaisées – on retrouve ces mêmes enjeux d'articulation entre la *colonialité* potentielle des ONG françaises et l'aide au développement, comme l'explique ce responsable de projet français, basé au sein du GRET Sénégal :

> « L'enjeu de décentralisation du GRET, pour les personnes, les responsables de projets qui sont vraiment dans le pays, c'est justement d'être moins dépendants des subventions publiques et notamment des subventions publiques françaises. Parce que le GRET doit se déconnecter un peu aussi de la force de l'esprit France-Afrique qui prévaut dans beaucoup de pays et qui commence à devenir vraiment très dérangeant. […] On le voit au quotidien dans nos activités, et cela nous empêche de mettre en place des choses. Par exemple, on a du mal à mobiliser des bénéficiaires, qui nous voient un peu comme le bras armé de la France, des nouveaux colons, etc. Et donc, il y a une nécessité, je dirais que de déconnecter, de décloisonner nos missions de l'influence globale française, notamment au niveau des financements ».

Outre les enjeux de *colonialité* supposée des financements occidentaux, le degré de décolonisation de chaque territoire met à l'épreuve l'outillage gestionnaire déployé par les ONG, notamment la traduction du *dire stratégique* dans le *faire stratégique* à plusieurs niveaux. Au Burkina Faso, comme vu *supra*[358], la majorité de l'aide humanitaire apportée dans les zones vulnérables, celles du centre nord et du nord[359], le sont par hélicoptère, ce qui joue *de facto* sur la trajectoire d'*atténuation* fixée pour chaque ONG humanitaire. Au Sénégal, les enjeux de souveraineté énergétique vont amener le pays à exploiter les gisements de pétrole découverts au large de ses côtes. Ce faisant, il va réduire la part de son mix énergétique liée aux énergies renouvelables, arguant d'un *droit au développement*[360]

[356] La France a notamment suspendu son aide au Mali en novembre 2022, en réaction à un nouveau coup d'Etat, entraînant immédiatement des mesures de rétorsions sur les ONG françaises. La France en a fait de même pour le Burkina Faso et le Niger, après notre séjour de terrain, à l'été 2023.
[357] Voir chapitre 3.
[358] Voir chapitre 5, partie A, sous-partie 2.
[359] Voir annexe C.1.
[360] Voir chapitre 1, partie A, sous-partie 2.

justifiant l'utilisation de cette énergie fortement émettrice de carbone, mais au coût moindre. Alors que par ailleurs, le Sénégal fait partie des pays moteurs sur plusieurs enjeux climatiques et environnementaux, notamment la gestion des ressources en eau, l'exploitation de gisements pétrolifères va accroître son *empreinte carbone* globale, et celles des organisations qui y mènent des activités.

Ainsi, les territoires dans lesquels les ONG peuvent contraindre la mise en place de *designs* gestionnaires alternatifs dédiés à la transition écologique, par l'inscription de ces structures dans des relations internationales ancrées dans l'histoire coloniale entre la France et ses anciens pays colonisés. En un sens, ces problématiques sont révélatrices de l'*habiter colonial* qu'a contribué à globaliser le *Plantationocène*, et dans lequel se déploient les ONG, notamment par ses différentes dimensions[361] :

- *Historique*, puisque que l'histoire du *changement climatique anthropique* et de ses impacts au Sénégal et au Burkina Faso est profondément articulée aux « fondements coloniaux et esclavagistes de la globalisation » (Ferdinand, 2019, p. 84) qui y ont structuré des agencements économiques, sociaux et politiques relativement inégalitaires ;
- *Géographique*, ces agencements étant révélateurs de dépendances de ces pays à leurs anciennes puissances coloniales, et ainsi marqués par les rapports de pouvoir, de domination et d'injustice, où « la violence de la Plantation est ainsi confinée dans un lointain là-bas, tandis que les produits finis sont consommés dans un paisible ici » (*ibid*. p. 85) ;
- *Matérielle et économique* : ces agencements sont peu soutenables, accentuant au sein des pays des inégalités et impulsant des modèles organisationnels très énergivores ;
- *Politique*, ces agencements se présentant d'une certaine façon, comme la seule manière d'habiter la Terre et de vivre-ensemble ;
- *Cosmopolitique*, puisque ces agencements imposent un rapport singulier des humains au monde qui les entoure : celui de l'exploitation compulsive et standardisée, […] (qui entraîne des) perturbations biodiversitaires (et des) dégradations écologiques, causées par les plantations » (*ibid*. p. 86).

Le *Plantationocène* tel qu'il continue d'impacter certains territoires renforce alors les formes de *colonialité* présentes au sein de l'outillage gestionnaire déployé par les ONG. Certaines des caractéristiques de ces territoires sont en revanche des leviers d'*énaction* des nouveaux *designs***.** Elles sont présentées dans les deux sous-parties suivantes.

[361] Voir chapitre 2, partie B, sous-partie 1.

2. Diversité des réseaux d'acteurs locaux et rôle catalyseur des ONG comme levier de *communalité*

Comme le suggèrent les penseurs décoloniaux, la matérialisation, dans les agencements organisationnels, d'*ontologie relationnelles et pluriverselles* doit s'appuyer sur des relations entre humains et entre humains et non-humains profondément différentes. Ces perspectives appellent ainsi à identifier des traces de *communalité*, soit des formes de « propriété collective des ressources, ainsi (que) des gestion(s) et (des) usages privés, (où) le pouvoir n'est pas aux mains d'un individu, ni d'un groupe spécifique, mais de la collectivité » (Paco, 2004, p. 171). Cette *communalité* peut être appréhendée par des formes de *maillage communautaire*, soit des relations particulières entre humains assurant « le pluralisme culturel comme base d'une authentique interculturalité entre les différents systèmes culturels » (Escobar & Bednik, 2018, p. 67).

Au regard de notre sujet d'étude, nous nous sommes donc intéressés à la façon dont cette *communalité* pouvait être appréhendée dans la façon dont les ONG interagissaient avec d'autres organisations, qu'il s'agisse d'une transformation de leurs modalités partenariales ou de la création de nouvelles pratiques. Ce que montrent ainsi nos résultats[362], c'est que la mise en place d'outillages gestionnaires dédiés à la transition écologique au sein des ONG observées les amène à faire évoluer leurs relations partenariales, quel que soit leur modèle gestionnaire.

Si le GRET et le SCCF sont les structures qui font le plus mention d'une transformation de leurs partenariats, c'est aussi le cas des ONG humanitaires. Chez ces organisations, cela se traduit principalement dans la façon dont elles interagissent avec certaines de leurs organisations prestataires. Ainsi, la structuration en stratégie des pratiques de transition écologique leur a permis d'impulser des transformations chez certains d'entre eux. En intégrant par exemple certaines exigences environnementales dans ses appels d'offres, Solidarités International a accompagné, au Burkina Faso, la structuration d'une filiale de recyclage locale de certains des déchets produits, en partenariat avec les acteurs publics concernés. C'est aussi l'intention sur la gestion de certains aspects de leur flotte véhicule.

La gestion de celle-ci, au regard notamment d'un certain nombre de contraintes imposées par les bailleurs[363], produit de nombreux impacts sur l'environnement et le climat, au regard du poids des véhicules utilisés, de leur nombre et des déchets qu'ils produisent. Elle s'inscrit dans une logique

[362] Voir annexes, graphiques complémentaires, graphique 10.

[363] Notamment l'obligation d'acheter des véhicules neufs dès l'obtention de nouveaux financements, comme précisé à la partie A, sous-partie 2.a, du présent chapitre.

productiviste et individualiste des véhicules, que certaines ONG tentent de contourner, comme l'explique ce chargé de mission basé au siège d'ALIMA :

> « On est forcément tributaire de la façon dont fonctionne l'économie et le marché. On travaille par exemple sur la maintenance et la réduction de la consommation de carburant de notre parc de véhicules. Là, on est en train de cartographier notre parc actuel de véhicules dans tous nos pays d'intervention pour faire un état des lieux de nos véhicules, identifier ceux qui sont vieux ou vétustes, potentiellement les revendre, assurer une bonne maintenance des autres véhicules restants, former nos chauffeurs et nos garagistes à des gestes d'écoconduite et de maintenance responsable. Ce qu'on envisage surtout, c'est de construire un contrat cadre avec une société ou plusieurs entreprises qui pourraient, à l'échelle de tous nos pays, de nos pays d'intervention, nous fournir des véhicules en mode location de longue durée, de manière à ce que… quand on a un projet qui commence à un, deux ou trois ans, on n'est pas besoin d'acheter un véhicule à chaque fois, mais juste de louer et de s'en séparer quand le projet est terminé Parce qu'en plus, on se retrouve régulièrement avec des pannes de véhicule. […] Parfois, dans le parking de la mission, tu as 50 motos et on n'a même pas 50 personnes qui y travaillent. Tu te dis : ''à quoi ça sert d'avoir autant de motos qui servent à rien ?'' ».

Cette approche s'inscrit dans une volonté de l'ONG de contribuer à des formes d'économies circulaires, qui permettent à la fois de répondre à l'enjeu de soutenabilité environnementale, mais aussi de promouvoir des formes nouvelles d'interactions économiques sur un territoire, toujours selon cette même personne :

> « On a bien conscience sur cette histoire de voitures de tout ce que cela dérègle d'un point de vue économique, social, et environnemental, la façon dont tout ça fonctionne aujourd'hui. Avec des acteurs comme nous qui sommes contraints d'importer des véhicules neufs régulièrement, ça structure toute une économie de marché particulière, capitaliste, etc. En fait, en essayant de travailler sur la façon dont on gère notre parc automobile, ce qu'on veut aussi faire c'est accompagner nos prestataires, qui sont des acteurs économiques, à travailler différemment, dans des logiques plus vertueuses. C'est aussi pour ça qu'on travaille qu'avec des organisations qui ont des pratiques sociales internes, qui impliquent leurs salariés, parfois même dans la gouvernance etc. Ce qu'on veut – on est peut-être un peu utopiste – c'est accompagner des nouveaux usages, même dans des trucs aussi ''quotidiens'' quoi, que la voiture ».

Le maillage des acteurs sur les territoires et leur capacité à agir sont identifiés comme essentiels :

« Tout ça bien sûr, c'est plus simple quand tu es dans un contexte où y'a des formes d'économies qui le permettent, des acteurs publics etc. […] Au Sénégal par exemple, ça marche plutôt bien avec les acteurs privés et publics avec lesquels on travaille à Dakar. C'est moins le cas au Niger, ou au Burkina Faso ».

On retrouve cette logique d'impulsion d'activités économiques aux logiques plus soutenables chez les autre ONG étudiées. Le GRET par exemple a réduit considérablement l'utilisation, par son fournisseur habituel, de consommables en plastique lors de ses événements (bouteilles d'eau, couverts, etc.) au Sénégal, dans la même logique, comme le précise ce responsable de projet, de nationalité sénégalaise, au sein de l'ONG :

« Ce qu'on voulait, au-delà de réduire nos déchets et d'améliorer notre empreinte environnementale, c'est aussi montrer à nos prestataires, qui sont des acteurs économiques qui peuvent avoir un impact social important – ne serait-ce que parce qu'ils emploient des personnes, leurs garantissent un salaire et des conditions de travail digne, etc., dans une économie très informelle au Sénégal – qu'on peut produire et échanger différemment, de manière plus soutenable, circulaire, etc. Tout ça c'est long, et ça nécessite du dialogue, mais c'est justement ce qui rend la dynamique intéressante ».

Pour le SCCF au Sénégal, cette logique s'appuie en grande partie sur un partenariat renouvelé avec les acteurs publics avec lesquels les délégations Caritas collaborent. C'est ce qu'explique ce directeur sénégalais de Caritas Kaolack :

« L'appui de l'Etat, il se fait à deux niveaux. D'une part, ils commencent à faire des dotations en engrais organiques. D'accord, voilà, l'année dernière, on en a reçu pour le périmètre maraîcher, aussi bien de la région de Fatick que de la région locale. Dès qu'ils ont fait leurs dotations, ils disent : ''comment est-ce qu'on peut accompagner la production maraichère vers des débouchés nouveaux, qui aillent au-delà des seuls bénéficiaires ? Comment les modèles que vous expérimentez, qui mobilisent différemment ces bénéficiaires, cela peut inspirer ou aider d'autres acteurs, ou dans d'autres régions ?''. Et je crois que petit à petit, le plaidoyer commence à porter. On entre dans une dynamique régionale visant à impulser des solutions écologiques. Nous ce qu'on veut, c'est pas forcément avoir un label, bio par exemple, ou entrer dans une dynamique commerciale avec les paysans qu'on accompagne. Ce qu'on souhaite – et on a besoin de l'Etat qui nous accompagne pour ça – c'est de pouvoir proposer des façons différentes de faire de l'agriculture, plus soutenables. Et cela permet surtout de valoriser les savoirs et pratiques de agriculteurs avec qui on travaille, pour montrer toute leur plus-value ».

Les entretiens menés montrent également une diversité de nouvelles pratiques partenariales chez toutes les ONG, engendrées par la construction d'outillage gestionnaire dédié à la transition écologique. Au Sénégal par exemple, plusieurs initiatives, lucratives ou non, ont émergé ces dernières années sur la réduction ou le recyclage des déchets, en particulier à la suite d'une loi visant à réduire ou interdire la production et l'importation de déchets plastique au Sénégal, promulguée en janvier 2020 (Loi relative la prévention et la réduction de l'incidence des produits plastiques sur l'environnement, 2020). C'est par exemple le cas de nombreuses initiatives de sensibilisation à la gestion de déchets, comme l'association « Zéro déchets », ou de filières nationales de réemploi de certains types de déchets, comme l'entreprise IT4LIFE, qui organise des systèmes de réemploi des appareils informatiques. Toutes les ONG étudiées collaborent ainsi avec ces nouvelles organisations, dans un contexte particulier, appuyées par une impulsion institutionnelle.

On retrouve certaines modalités similaires au Burkina Faso, par exemple dans les partenariats construits entre ALIMA d'un côté et Keoogo et SOS médecins BF de l'autre, visant à accompagner des modalités de gestion de certains enjeux de santé publique, de manière décentralisée. Les complexités politico-sécuritaires jouent néanmoins beaucoup sur la capacité des ONG à travailler différemment avec la diversité des acteurs nationaux, ceux-ci restant souvent cantonnés, comme l'association Sauve ma patrie, décrite *supra*[364], à des micro-initiatives.

Ainsi, ce que révèle la mise en place, par les ONG, d'outillages gestionnaires dédiés pour faire face au *changement climatique anthropique*, c'est leur rôle et leur capacité à être des catalyseurs ou des facilitatrices de *communalité*, dans les interactions nouvelles qu'elles impulsent avec leurs partenaires, visant à dépasser l'*habiter colonial* caractéristique de certains de leurs territoires de déploiement. Cela dépend évidemment de leurs modèles gestionnaires respectifs. Néanmoins, souvent au regard de leur poids économique relativement important là où elles mènent leurs activités, toutes les ONG observées impulsent des formes alternatives d'économies et de gestion des ressources, œuvrant ainsi à des nouvelles formes de *maillage communautaire*. Ces dynamiques sont aussi dépendantes des échelles d'action que se fixent les structures, comme détaillé ci-dessous.

3. Echelles d'action des ONG comme levier de *territorialité* et de *relationnalité*

Puisque le *réchauffement du système climatique* entraîne des conséquences très variables en fonction des régions et de territoires, ceux-ci sont logiquement aussi au cœur des conditions *énactantes* par les ONG de nouveaux *designs* gestionnaire. Comme présenté *supra*[365], le territoire, dans une *approche décoloniale*, est à appréhender dans ce que son appropriation, comme espace géographique, par une

[364] Voir chapitre 5, partie D, sous-partie 2.
[365] Voir chapitre 2, partie B, sous-partie 3.

densité et une pluralité d'acteurs, produit d'identités et de dynamiques nouvelles, parfois opposées : le processus de *territorialité*. Formulé autrement, le territoire n'est pas qu'un seul espace administratif, il est aussi symbolique et biophysique, et investi par une pluralité de groupes aux ontologies diverses, en particulier dans les anciens pays colonisés, qui se l'approprient différemment, proposant ainsi, par des *designs* gestionnaires particuliers, tout autant de projets de *ré-existence* comme des formes spécifiques d'habitabilité ou d'écologie.

Ainsi, l'enjeu ici est de comprendre comment leurs territoires de déploiement sont appréhendés par les ONG étudiées, au-delà de la matérialisation géographique. Ceux-ci, et les acteurs qui les composent, sont globalement envisagés par les trois modèles d'ONG comme facteurs importants de mise en place des pratiques de transition écologique[366].

Ainsi, pour la plupart des ONG humanitaires étudiées, le territoire peut-être tout d'abord perçu comme une contrainte. C'est par exemple le cas sur l'achat de médicaments, comme le précise ce directeur au sein d'ALIMA à Dakar :

> « Après, concernant les médicaments, on a cette problématique, c'est que les bailleurs de fonds exigent une validation et une certification des fournisseurs ou des distributeurs. Quand on achète des médicaments au niveau local, ce qui n'est pas le cas dans la plupart de nos pays, les bailleurs occidentaux ne veulent pas que l'on achète auprès d'eux, pour des enjeux de brevets et de labellisation des médicaments. Donc on achète chez MSF *supply*, on a des meilleurs prix, etc. Après, bon, malheureusement, effectivement, ils sont loin. L'idée, ce serait de travailler avec MSF *supply* en leur demandant de créer un hub et un stock régional tampon. Ce serait pas mal. Si l'on veut dépasser même MSF *supply*, ça serait génial de pouvoir accompagner des filières locales de production de médicaments, qu'ils soient basés sur des pratiques occidentales ou des savoirs locaux. Mais bon, au regard de comment marche l'industrie, on en est loin ».

Ainsi, les processus de *territorialité* apparaissent moins dans les ONG aux modèles gestionnaires instrumentaux. Si cela s'explique au regard de leurs missions et objet – notamment la forte normalisation des activités médicales et de santé, dont elles sont dépendantes – cela est aussi dû à une moindre mobilisation de savoirs endogènes, ou de *subalternes*, concourant *de facto* à moins de formes alternatives d'habitabilité des territoires. On les retrouve davantage au sein du GRET et du SCCF, aux caractéristiques gestionnaires différentes. C'est le cas notamment de certains projets portés par le GRET au Sénégal, dans la grande banlieue de Dakar, où l'importance donnée par l'ONG au

[366] Voir annexes, graphiques complémentaires, graphique 11.

processus de co-construction avec les habitants concernés, sur des échelles d'action restreintes, lui permet de faciliter des dynamiques d'appropriation différentes des activités qu'elle propose, comme le suggère ce chargé de mission français au sein de l'ONG au Sénégal :

> « En fait on passe beaucoup temps sur comment on construit, avec qui, et sur quel espace. Par exemple dans le projet, on a trois espaces différents de déploiement des activités, tous répartis sur des zones géographiques restreintes. Pour chacun, on essaye d'avoir des instances de concertation représentatives. On se pose alors plein de questions : ''qui sont les membres qui composent ces instances de concertation ? Comment on essaye d'amoindrir les rapports de force inhérents à ces espaces ? Comment on les mobilise, et comment on s'assure dans leur mobilisation dans le temps ?'' On a essayé plein de choses. C'est travail du quotidien, c'est compliqué, surtout dans un contexte où, finalement, il y a déjà une multitude de cadres de concertation sur à peu près tous les sujets. Mais ça, c'est vraiment un point sur lequel on travaille énormément. Et on constate une chose très intéressante : c'est que sur la base d'activités identiques au début, au moins dans leurs intentions, et des quartiers aux caractéristiques sociales et économiques plutôt similaires, on a des formes complètement différentes dans les activités de transition écologique qui sont mises en place. C'est super intéressant ».

Des dynamiques similaires sont identifiées par le SCCF, notamment le rôle pivot que tiennent des partenaires de mise en œuvre qui sont très implantés dans leurs territoires de déploiement. Ce faisant, au cœur des *maillages communautaires* présentés ci-dessous, ce positionnement de certains de leurs partenaires permet d'impulser, sur la base d'une même intention stratégique (la *transition écologique juste*) une pluralité et une diversité de dynamiques multi-acteurs, comme le détaille cette responsable de projet basée au siège du SCCF :

> « Ce dont on se rend compte, c'est que certains de nos partenaires, ceux qui sont très ancrés sur un territoire, par leur histoire, leur périmètre d'action, etc., de fait, ils font aussi du multi-acteurs dans leurs territoires. Ils ne sont pas que face à la communauté qu'ils accompagnent, mais ils mobilisent les autres acteurs, les institutions publiques, etc. Et par la confrontation des points de vue, et l'animation de tout ça, ils font émerger des pratiques de transition écologique spécifiques à chaque territoire. Ça va se traduire dans les mécanismes de gestion et de valorisation des déchets, dans les types d'agriculture maraîchère et vivrière proposés, etc. Ce qui est assez marquant, c'est que tu peux avoir des choses très différentes sur des territoires qui sont pourtant très proches, mais dont les acteurs diffèrent ».

Ainsi ce que montre notre matériau, outre la posture et le positionnement des ONG, c'est que c'est bien l'échelle d'action des activités déployées de transition écologique qui permet de faire émerger des formes de *ré-existences* singulières à chaque territoire. Ce faisant, outre la délimitation du territoire géographique, c'est aussi la façon d'interagir avec les acteurs que le composent, et leurs modalités d'implication, qui sont leviers de processus de *territorialité* plus forts que d'autres. C'est d'ailleurs ce que montre le modèle gestionnaire de Nébéday, décrit *supra*[367] : inscrit dans un modèle *créolisé*, l'impulsion de dynamiques de *communalité* et de *territorialité* renforce ainsi l'ONG dans l'ontologie *relationnelle* qu'elle tend à déployer dans ses projets.

4. Conclusion

Nous l'avons vu tout au long de cette partie : les territoires de déploiement des ONG et leurs caractéristiques propres peuvent être tout à la fois porteurs de contraintes et de leviers dans l'*énaction*, au sein des ONG, de *designs* gestionnaires alternatifs, aux ontologies *pluriverselles et relationnelles*. En tant qu'organisations occidentales, porteuses de l'*histoire coloniale* et thermo-industrielle des pays occidentaux, elles sont ainsi confrontées à des processus différenciés de décolonisation, plus ou moins aboutis, des anciens pays colonisés dans lesquelles elles se déploient. Face à la « désoccidentalisation » du monde (Billion & Ventura, 2023) et la potentielle politisation de l'aide publique au développement, leur dépendance, plus ou moins forte, à ces mécanismes de financement, augmente leur risque d'être perçues comme de simple intermédiaires d'agendas nationaux emprunts de *colonialités*.

Nos résultats montrent néanmoins que la façon dont ces mêmes ONG appréhendent leur rôle et la façon dont celui-ci matérialise concrètement, dans les écosystèmes d'acteurs avec lesquels elles interagissent, peuvent aussi être des leviers intéressants d'*énaction*. Ainsi, nous en montrons au moins trois transversaux, permettant aux ONG, à des degrés divers, de mettre en place ces *designs* gestionnaires alternatifs :

- D'une part la structuration même des différentes ONG. Celles qui sont décentralisées (comme ALIMA) ou fonctionnant en délégation avec des partenaires nationaux (comme le GRET ou le SCCF) sont ainsi davantage en capacité d'organiser une gestion différente ;
- D'autre part, le rôle qu'elles se fixent dans la construction de conditions sociales et économiques visant à soutenir une habitabilité plus forte des territoires où elles se déploient. Ainsi celles qui s'appréhendent comme facilitatrice de dynamiques collectives visant à dépasser un *habiter colonial* renforcent leur capacité à structurer des *maillages communautaires* ;

[367] Voir chapitre 5, partie D, sous-partie 1.

- Enfin, les échelles d'action où elles se situent. Partant du constat que les territoires sont le fruit de multiples interactions complexes, les ONG particulièrement implantées, aux modèles gestionnaires tendant vers la *pluriversalité*, sont plus en capacité d'accompagner des dynamiques de *territorialité* visant à faire émerger de multiples projets de *ré-existence*.

Ainsi, outre les caractéristiques propres à chaque modèle gestionnaire déployé par les ONG, ce sont aussi des éléments propres à leurs territoires de déploiement, au rôle qu'elles y occupent et aux capacités d'agir des autres acteurs en présence, qui facilitent l'*énaction* de *designs* gestionnaires alternatifs, *créolisés*, *pluriversels et relationnels*.

D. CONCLUSION DU SIXIEME CHAPITRE

Si le chapitre 5 nous a amené à caractériser trois types de modèles différents dans la façon dont les ONG observées façonnent leur outillage gestionnaire pour faire face au *changement climatique anthropique*, ce sixième chapitre avait pour objectif, notamment par un travail de comparaison entre les différents modèles, d'identifier plus finement, au sein de chacun des modèles, les éléments qui pouvaient révéler des formes de *colonialité*, tout autant que matérialiser de *designs* gestionnaires alternatifs. En effet, ce que montrent en transversal les différents résultats présentés ici, c'est que la gestion de chaque ONG étudiées, si elle tend à se matérialiser par des caractéristiques propres à chaque modèle gestionnaire défini, ne s'y réduit pas complètement. On retrouve ainsi chez toutes les ONG, à la fois des formes diverses de *colonialité* et des pratiques de gestion qui tendent à s'en extraire pour proposer des alternatives.

On retrouve donc ces éléments dans les trois parties du présent chapitre. Dans la première d'entre elle (A), nous avons tenté de comprendre quels étaient les contraintes et les facteurs qui jouaient sur les différentes formes de *colonialité* identifiées dans l'outillage gestionnaire des ONG. Ainsi, alors même que la matérialité *du changement climatique anthropique* – dans ce qu'il produit de *sensations physiques* plus ou moins extrêmes – est largement appréhendée par toutes les parties prenantes de ces organisations, notamment les *subalternes*, nombre d'incohérences de gestion dans la chaîne de l'aide amènent pourtant les ONG à perpétuer, par certains aspects, une posture coloniale. Ces incohérences de gestion se retrouvent à plusieurs niveaux : en externe, par exemple dans les règles de financement différenciées entre bailleurs, empêchant la mise en place d'outils de gestion plus soutenables ; mais aussi en interne, au sein même des ONG. Notre travail montre que ces incohérences sont plus ou moins fortes en fonction de la dépendance des ONG aux bailleurs publics. Celle-ci amène alors les organisations à produire ou reproduire plusieurs formes de *colonialité*, qu'il s'agisse de modalités plus ou moins faibles de mobilisation de *subalternes*, de maintien des positions hégémoniques des ONG dans la chaîne de l'aide (*colonialité du pouvoir*) ou de mécanismes

d'infériorisation des savoirs et pratiques non-occidentaux (*colonialité du savoir*), traduisant une difficulté à traduire en gestion la *responsabilité commune mais différenciée*. Ainsi nos résultats montrent que la nécessaire transition écologique qu'appelle le *changement climatique anthropique* se veut pour les ONG, en tant qu'organisation *dissonante*, un levier de tension. L'appréhender comme processus performatif de dissonance aide alors à identifier comment les ONG reproduisent à la fois un modèle profondément *thermo-industriel* et porteur de *colonialités* tout en l'altérant.

En effet, les ONG étudiées sont aussi toutes porteuses d'outillages et de pratiques alternatifs. Ainsi, dans la deuxième partie (B), nous avons montré que la façon dont elles structuraient leurs modèles socio-économiques était un levier pertinent de contournement ou de résistance aux formes de *colonialité* dont les financements publics peuvent être porteurs. S'il est plus simple pour des ONG, comme le SCCF, de s'en détacher – par sa capacité à mobiliser des fonds privés – les mécanismes de mutualisation mis en place par certaines ONG humanitaires leur permettent de s'affranchir des contraintes. Et nos résultats montrent bien que les pratiques alternatives sont aussi le fruit de mécanismes de structuration des ONG plus adaptés que d'autres. Ainsi dans la logique de *localisation* impulsée au sein du secteur, toute dynamique de décentralisation ou délocalisation facilite la mobilisation des *subalternes* dans la construction d'outillage gestionnaire dédié. Emergent alors plusieurs outils et des pratiques, en particulier en *management stratégique*, et – dans une moindre mesure – en contrôle de gestion : les outillages *créolisés*, caractérisés, malgré les processus d'*hybridation* qui les structurent, par la persistance d'un système hégémonique, occidental, de rationalité ; et les outillages aux *ontologies pluriverselles et relationnelles*, beaucoup moins nombreux mais perceptibles, notamment la mobilisation des *savoirs endogènes* par les différentes ONG, concourant à la construction d'une *écologie des savoirs*, et la façon dont certains *dires stratégiques* se matérialisent en *faires stratégiques*.

Enfin, nous avons montré dans une dernière sous-partie (C) quelles étaient les conditions et dynamiques territoriales qui permettaient d'*énacter* ces *designs* gestionnaires *créolisés* et aux *ontologies pluriverselles et relationnelles*. Si les ONG sont globalement contraintes, en tant qu'intermédiaires d'une chaine de l'aide, par la complexité des relations diplomatiques qui structurent aujourd'hui le système de l'aide internationale, plusieurs leviers facilitent cette *énaction*. D'une part, c'est le rôle que celles-ci jouent, dans des écosystèmes d'acteurs particuliers, pour accompagner l'émergence de *maillage communautaire*. D'autre part, c'est aussi l'échelle de leur action qui leur permet, par des processus de *territorialités*, de faire émerger (et donc d'*énacter*) des projets de *ré-existence* singuliers à chaque territoire.

Ainsi, outre les chemins de transition écologique propres à chaque modèle présenté dans le cinquième chapitre, émergent, en conclusion de notre sixième chapitre, neuf critères permettant de constituer une grille d'analyse décoloniale de ces différents outillages gestionnaires :

- Les modèles socioéconomiques des ONG ;
- La caractérisation des outils déployés en management stratégique et en contrôle de gestion ;
- Les caractéristiques des contextes d'interventions ;
- Les matérialisations des incohérences de gestion ;
- Les matérialisations des *colonialités* ;
- La mobilisation des subalternes / leur degré d'agentivité ;
- Les pratiques et outils alternatifs déployés ;
- Les types de partenaires et réseaux d'acteurs ;
- Les échelles d'action.

Sur la base de ceux-ci, nous identifions ainsi trois tendances dans les différents outillages gestionnaires déployés par les ONG étudiées pour faire face au *changement climatique anthropique*. Ces tendances sont des caractérisations, qui s'appuient sur les éléments présentés tout au long de ce chapitre, permettant là-aussi de modéliser, sur la base du matériau récolté entre 2021 et 2023, une analyse décoloniale des pratiques de transition écologique de ces organisations. Si les différentes ONG étudiées sont caractérisées par une tendance plutôt que les deux autres, elles ne s'y réduisent bien sûr pas. L'intérêt de cette grille est principalement d'articuler la description des pratiques de transition à l'écologie décoloniale et aux théories critiques mobilisées en management stratégique et en contrôle de gestion. Elle est présentée ci-après.

Modèles / Critères	La tentation instrumentale	L'approche créolisée	La tentative pluriverselle
Modèle socioéconomique et stratégies dédiées	Forte dépendance aux fonds publics, notamment humanitaires Modèle social internalisé : un siège et plusieurs représentations pays	Equilibre dans le modèle économique entre les fonds publics, sur des financements à moyen-terme et les fonds privés Modèle social internalisé : un siège et plusieurs représentations pays	Faible part des fonds publics dans un modèle économique mobilisant surtout des fonds privés Déploiement en réseau : l'organisation au centre, qui facilite les interactions avec ses partenaires et entre partenaires
Caractérisation des outils déployés en management stratégique et en contrôle de gestion	Actions multiples d'acteurs situés au sein de l'organisation (*praticiens de la stratégie)*, qui structurent un *chemin stratégique* (*wayfinding*). Logique instrumentale et multiplication des indicateurs de performance.	Actions multiples d'acteurs situés au sein de l'organisation (*praticiens de la stratégie)*, qui structurent un *chemin stratégique* (*wayfinding*) Outils hybrides intégrant des référentiels internationaux et certaines adaptations locales. Tentatives de flexibilisation des dispositifs, mais toujours sous contrainte de la normalisation des bailleurs	Construction d'outils endogènes basés sur les besoins locaux et les dynamiques territoriales. Difficulté à obtenir une reconnaissance institutionnelle et à maintenir la viabilité du modèle.

Caractéristiques du contexte d'intervention (Adaptabilité des outils aux réalités diverses, influence de l'habiter colonial)	Habiter colonial structurant : cadres institutionnels et infrastructures hérités de la colonisation influençant les pratiques de gestion. Pratiques standardisées garantissant une lisibilité et une comparabilité des actions. Faible flexibilité mais forte structuration de l'action.	Adaptabilité partielle aux différents contextes, combinant normes globales et réalités territoriales. Des adaptations sont possibles mais contraintes par les exigences des bailleurs et les tensions internes.	Volonté de rupture avec les cadres institutionnels hérités du passé colonial, mais difficulté à maintenir une cohérence stratégique. Fragmentation des modèles selon les contextes.
Matérialisation des incohérences de gestion (Décalage entre le *dire stratégique* et le *faire stratégique*, contraintes du management stratégique et du contrôle de gestion)	Bonne capacité d'anticipation des enjeux grâce aux outils de gestion normalisés, mais difficultés à ajuster les pratiques à des contextes mouvants. Charge administrative élevée, rigidité dans l'adaptation aux imprévus. Pratiques de falsification : adaptation des rapports pour correspondre aux exigences des bailleurs, manipulation des indicateurs d'impact	Incohérences internes dues à la tentative de concilier plusieurs logiques de gestion. Efforts d'adaptation mais contraintes organisationnelles et institutionnelles fortes.	Volonté de transformation radicale mais confrontée à un manque de structuration et de viabilité à long terme. Difficulté à concilier pragmatisme et rupture avec les normes dominantes.
Matérialisation des *colonialités*	*Apparente technicité* de l'outillage gestionnaire (*colonialités du pouvoir et du savoir*)	Valorisation des savoirs endogènes, hybridation des pratiques et des outillages, avec persistance d'une	Tentatives de rupture avec les cadres gestionnaires dominants, produisant des designs pluriversels

(Impact et persistance des colonialités dans la gestion des projets)	Pratiques d'infériorisation des savoirs non occidentaux (*colonialités du savoir*)	une hiérarchisation implicite (*colonialité du pouvoir*)	Difficultés d'institutionnalisation et de reconnaissance.
Mobilisation des subalternes / degré d'agentivité (Place des *attributaires* et acteurs endogène dans la gouvernance des projets)	Inclusion des *attributaires* dans les mécanismes de consultation, mais faible pouvoir décisionnel. Mobilisation stratégique des savoirs endogènes pour légitimer les actions mais sans refonte structurelle des outils de gestion.	Participation renforcée des acteurs *endogènes* dans la mise en œuvre mais maintien d'une tutelle gestionnaire occidentale.	Approches participatives, mais risques de fragmentation et de manque de reconnaissance institutionnelle. Difficultés à institutionnaliser les pratiques alternatives.
Pratiques / outils alternatifs déployés (Capacité à produire des designs alternatifs, hybridés, créolisés ou pluriversels)	Adoption des innovations technologiques et managériales mais dans un cadre normatif et standardisé. Valorisation limitée des savoirs *endogènes* hors de leur dimension instrumentale.	Expérimentation de pratiques hybrides intégrant des éléments endogènes mais avec un cadre d'évaluation occidental. Innovations endogènes contraintes par les exigences des bailleurs et des normes comptables.	Construction de nouveaux outils de gestion ancrés dans les réalités locales, mais confrontation avec les attentes des acteurs institutionnels et la faisabilité opérationnelle.
Types de partenaires / réseaux d'acteurs	Partenariats avec des acteurs internationaux et institutions occidentales, assurant reconnaissance et financements. Impulsion de dynamiques d'économie circulaire. Risque	Alliances mixtes combinant réseaux endogènes et partenaires internationaux. Impulsion de dynamiques d'économie circulaire.	Développement de réseaux d'acteurs endogènes et interconnectés. Impulsion de dynamiques d'économie

(Nature des alliances et collaborations pour la transition écologique)	de dilution des innovations locales dans les exigences normatives globales.	Risque de dilution des innovations locales dans les exigences normatives globales.	circulaire, mais fragilité institutionnelle
Echelles d'action (Ancrage territorial et articulation entre niveaux local et global)	Approche globale appliquée de manière uniforme à différents contextes, assurant une cohérence stratégique mais limitant les adaptations locales.	Tentative d'articulation entre global et local mais tensions entre standardisation et flexibilité. Expérimentations d'adaptations locales mais contraintes structurelles.	Approches ancrées dans les dynamiques territoriales, avec des solutions contextualisées, mais difficulté à s'inscrire dans des logiques d'action globale.

Tableau 11. Grille d'analyse décoloniale des tendances identifiées au sein des outillage gestionnaire dédié à la transition écologique des ONG

Chapitre 7 – PENSER UNE AUTRE GESTION : LES APPORTS D'UNE ANALYSE DECOLONIALE DES OUTILS DE GESTION DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE DES ONG

Face aux défis inédits posés par le *changement climatique anthropique*, notamment l'épuisement des ressources naturelles et la disparition de la biodiversité, la gestion de la transition écologique s'impose comme une priorité stratégique incontournable pour les organisations, redéfinissant leurs modèles économiques et leurs pratiques gestionnaires. Dans ce contexte global, le *réchauffement du système climatique* apparaît comme un révélateur puissant : d'une part des dissymétries économiques, sociales et politiques qui façonnent le monde ; mais aussi de la capacité de certaines dynamiques, et des modèles organisationnels qu'elles déploient, à *penser une autre gestion*, soit accompagner « la nécessité d'opérer une transition à l'échelle mondiale vers des modèles de société durables » (Lallemand-Stempak & Eynaud, 2022, p. 11).

Alors que les pays appauvris sont, et continueront d'être, les pays les plus touchés par les conséquences du *changement climatique anthropique*, il donc intéressant de comprendre comme les organisations qui y mènent des activités font face à l'accroissement des vulnérabilités sur ces territoires déjà dégradés durablement. Ainsi, les ONG occidentales – ne serait-ce que par leur position d'intermédiaire dans la chaîne de l'aide – ont un rôle central à jouer dans la gestion de la transition écologique. Plusieurs d'entre elles se sont ainsi emparées de ces enjeux, comme décrit dans les chapitres 3 à 6, et tentent de mettre en place de nouvelles pratiques et un outillage gestionnaire dédié.

En parallèle, des critiques émergent à l'encontre des ONG sur plusieurs de leurs territoires de déploiement, notamment quant au positionnement hégémonique qu'elles continuent d'occuper dans cette architecture internationale ne serait-ce que dans l'accès aux financements institutionnels et privés. Alors que ce structure un agenda global de *localisation* de l'aide, elles se voient reprocher tout à la fois, et de façon plus ou moins fondée, leur ingérence excessive et l'insuffisance de leur action, la mauvaise utilisation des fonds qui leur sont alloués, et aussi leur incapacité à pleinement comprendre les pays où elles interviennent et à coopérer efficacement avec les structures locales.

En somme, comme nous l'avons montré dans notre troisième chapitre, ces organisations sont aujourd'hui confrontées à double injonction, *environnementale et décoloniale*, à *transiter*. En quoi cette double injonction les bouscule-t-elle ? En quoi révèle-t-elle le besoin d'un nouvel outillage gestionnaire pour les ONG françaises ? Ces questions ont ainsi été au cœur de la problématique appréhendée par ce travail de thèse et les résultats et éléments qui ont émergé de notre terrain.

Pour les appréhender, nous avons mobilisé un double appareil théorique :

- D'une part, les *approches critiques de la gestion*, en particulier celles mobilisées en management stratégique et en contrôle de gestion ;
- D'autre part les perspectives décoloniales, notamment l'*écologie décoloniale*, et ses différents concepts (*colonialités*, *pluriversalité*, *designs* gestionnaires aux *ontologies relationnelles*, etc.), comme cadre d'analyse transversal.

Les CMS nous invitent à ne pas considérer l'outil de gestion seulement par sa dimension instrumentale, mais bien à révéler les conditions sous-jacentes de sa fabrication, tout comme ce que son utilisation par des individus produit sur les organisations et leur environnement. Leur croisement avec l'*écologie décoloniale* devait nous permettre, par l'analyse de pratiques de transition écologique des ONG, de dévoiler toute à la fois la *double fracture environnementale et coloniale* qui se niche au cœur de certains leurs outillages gestionnaires, et les multiples capacités de ces organisations à la dépasser.

Ainsi, notre première partie (A), comme contribution théorique, s'appuie sur l'intérêt de la mobilisation des perspectives décoloniales pour analyser les pratiques des ONG. En effet, « peu (de ces) approches s'intéressent à la manière dont le discours dominant impacte concrètement les pratiques et la manière dont les acteurs locaux résistent et réinventent les méthodes de gestion qui leur sont imposées » (Yousfi, 2021, p. 23). Notre travail vise ainsi « à explorer la structure matérielle politique et économique dans laquelle les discours hégémoniques en management international s'inscrivent et les pratiques managériales/organisationnelles qui en émergent » (*ibid*. p.23).

En outre, ancré dans une démarche empirique, compréhensive et inductive, ce travail de thèse s'est aussi structuré autour d'une posture que nous avons souhaitée, par la mobilisation d'une *pensée frontalière*, à la fois décoloniale et *pluriverselle*. Ce positionnement particulier fait ainsi l'objet d'une deuxième partie (B) au sein de ce septième chapitre, consacrée aux contributions méthodologiques d'une telle démarche. En montrant comment il est possible – non sans complexité – de mobiliser les *subalternes* dans la construction d'une démarche de recherche, nous souhaitons inciter les chercheurs et chercheuses à s'inscrire dans des postures similaires.

Dans une troisième partie (C), nous montrerons ainsi tout l'intérêt d'appréhender les ONG occidentales, comme objet de gestion, notamment par leur rôle d'intermédiaire entre les bailleurs et les *attributaires* de l'aide. En documentant la façon dont certaines d'entre elles font face, dans leurs pratiques de gestion, aux conséquences du *changement climatique anthropique* sur plusieurs de leurs territoires d'intervention respectifs, nous voulons éclairer la complexité de ces enjeux.

A. DES CONTRIBUTIONS THEORIQUES : LES APPROCHES DECOLONIALES, DES APPORTS ESSENTIELS AUX CMS POUR APPREHENDER LES OUTILS GESTION DANS DES CONTEXTES NON OCCIDENTAUX

1. La *double injonction environnementale et décoloniale* : un levier de tension nouveau pour ces organisations dissonantes

L'intuition initiale de cette thèse était qu'un travail de documentation de la gestion des transitions par les ONG via la mobilisation des perspectives décoloniales pouvait éclairer une nouvelle tension organisationnelle à laquelle elles font face. Ce faisant, notre travail visait à contribuer à la compréhension de ces organisations en tant que telles, aux approches critiques de l'outillage gestionnaire ainsi qu'aux enjeux de transition écologique au sens large. Plusieurs éléments précisés tout au long des chapitres du présent document viennent à notre sens appuyer ces intuitions.

Ainsi, notre première contribution théorique est d'avoir proposé une relecture gestionnaire, de l'histoire des ONG occidentales et françaises, articulée aux nombreux apports des perspectives décoloniales. En effet, si l'histoire des ONG a été très bien décrite dans les disciplines connexes (Ryfman, 2014, 2016), « les ONG sont très peu étudiées par les chercheurs en sciences de gestion, et la littérature croisant le thème des ONG et celui du management reste largement à écrire (P. Lewis, 2014; Quéinnec & Igalens, 2004) » (Cazenave et al., 2020, p. 3). Ce faisant, nous avons reconstitué dans notre troisième chapitre la construction progressive de l'outillage gestionnaire des ONG occidentales, dans leurs diversités, en particulier de la phase de la création à celle de leur *managérialisation*.

Nous avons validé également, tout au long de ce travail de thèse, notre intuition d'une entrée de ces organisations dans une nouvelle phase de leur gestion, que nous appelons à explorer davantage, tant les injonctions pesant sur ces organisations particulières se déployant dans des territoires spécifiques peuvent être sources d'inspiration pour d'autre modèles gestionnaires, notamment associatifs nationaux ou lucratifs. Loin d'être dépassées, les ONG occidentales et les outillages qu'elles déploient, méritent, en somme, davantage d'attentions gestionnaires.

Si les ONG ont, par leur histoire, largement structuré un outillage gestionnaire par isomorphisme – que ce soit en s'inspirant de pratiques et techniques issues du privé lucratif, des bailleurs publics et de leurs normes ou entre elles – l'une des contributions théoriques de notre travail de thèse est aussi d'avoir montré, dans notre troisième chapitre, tout l'intérêt d'analyser cette histoire, sous le prisme particulier des perspectives décoloniales. De fait les ONG occidentales étant par essence l'un des avatars d'un monde singulier – moderne, globalisé, multilatéral, tiers-sectorisé et libéral – articuler, dans l'analyse, ce qui a fondé et fonde encore aujourd'hui leur outillage gestionnaire, à ces perspectives, permet d'en révéler certaines caractéristiques, en particulier à l'aune du *changement climatique anthropique*.

En effet, ces organisations sont profondément ancrées dans l'histoire coloniale des pays occidentaux. Si les premières d'entre elles naissent sous l'impulsion de mouvements abolitionnistes – non-dénués

d'arrière-pensées impérialistes et coloniales comme vu *supra*[368] – elles vont surtout apparaître avec l'émergence du monde qui nait après la deuxième guerre mondiale, structuré autour d'Etat-nations modernes et de traités internationaux régulant une économie de marché libérale globalisée, s'appuyant sur différents acteurs-tiers, lucratifs ou non, pour fournir produits et services, notamment publics. D'abord cantonné aux pays occidentaux, ce modèle va se propager puis s'institutionnaliser à l'échelle de la planète, dans un contexte de décolonisations plus ou moins fonctionnelles et sous l'effet des politiques de *développement*, dont les ONG seront, parmi d'autres, les prescriptrices. Les besoins croissants de services, la complexification des contextes d'intervention et la néo-libéralisation du monde accélèreront leur croissance et leur *managérialisation* jusqu'à atteindre cette position particulière, souvent hégémonique, qu'elles occupent aujourd'hui,

Construire une socio-histoire *décoloniale* des ONG occidentales permet ainsi de réancrer leur trajectoire dans un contexte plus global et dans un temps long, et de mieux comprendre, malgré leur utilité manifeste, ce qui, dans leur fonctionnement, leur organisation, leur positionnement – en somme dans leur outillage gestionnaire – est encore porteur, de manière plus ou moins importante, de persistances, d'impensés et d'héritages de cette histoire *coloniale* dont elles sont issues, soit des formes diverses de *colonialité*. Particulièrement révélée par le *réchauffement du système climatique,* cette analyse permet, au regard de l'isomorphisme structurel des ONG de compléter plus globalement les approches critiques existantes sur l'outillage gestionnaire des organisations alternatives, en particulier dans des territoires très marqués par l'histoire *coloniale*.

Ce faisant, nous avons montré, notamment dans notre sixième chapitre que la *double injonction environnementale et décoloniale* à laquelle ces organisations font face renforce leur caractère dissonant (Dorion, 2017, 2018). En effet, elle produit une tension nouvelle dans les outillages gestionnaires, appréhendée de manière différente par les ONG étudiées. Certaines déploient des mécanismes de standardisation de leurs pratiques de transition écologique visant à réduire rapidement leurs *empreintes carbones*, mais qui renforcent les formes de *colonialité* présent dans les outils de gestion. D'autres tentent au contraire de coconstruire de façon décoloniale ce qui pourrait relever d'une *transition écologique juste*, au risque de pas réussir à concilier pragmatisme et résultat tangibles, et rupture avec les normes dominantes.

Dans les deux cas, en somme, les ONG oscillent dans l'outillage mis en œuvre entre processus d'exclusion et processus d'altération des normes gestionnaires qu'engendrent le *changement climatique anthropique*. En tant que comme processus performatif de dissonance, c'est bien la position particulière de ces organisations – fruit de l'histoire coloniale se déployant dans d'anciens territoires

[368] Voir chapitre 3, partie A, sous-partie 1.

colonisés – qui produit de l'altérité dans leur modèle de gestion. L'analyse décoloniale au cœur de notre travail contribue ainsi à révéler, par cette forme particulière de tension, *soutenabilité vs inclusivité*, ce que les outils de gestion possèdent de *colonialités* persistantes, tout autant que la capacité des ONG à proposer des *designs* gestionnaires alternatifs.

Plus globalement, en documentant la gestion de la transition par les ONG, nos travaux s'inscrivent dans la lignée des contributions qui s'intéressent aux formes de gestion alternatives, comme réponse à la *double insoutenabilité* (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019) de notre modèle économique standard. Puisqu'il est particulier par leur histoire et leurs territoires de déploiement, l'outillage gestionnaire des ONG, caractéristique d'une *orgadiversité*, participe à l'identification des conditions d'« émergence de futurs plus désirables » (Béji-Bécheur et al., 2021, p. 215).

2. Appréhender les formes de *colonialité* dans les outils de gestion

Comme nous l'avons montré tout au long de notre premier chapitre[369], les approches théoriques sur l'outillage gestionnaire des organisations ne manquent pas. Dans sa triple dimension – fonctionnelle, structurelle, processuelle – celui-ci peut par exemple être appréhendé de manière institutionnaliste ou interactionnelle. Nous avons fait le choix d'ancrer notre posture dans les perspectives critiques, qui incitent à comprendre dans « quelle mesure les asymétries de pouvoir à l'œuvre dans les situations étudiées formatent ou transforment l'outil et ses usages » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 74).

Nous précisons ainsi dans le premier chapitre que ces perspectives disposent des trois caractéristiques intéressantes auxquelles les approches décoloniales peuvent contribuer :

- L'outil de gestion est situé, et il est le fruit d'une époque ;
- Par la *confrontation au réel*, il est créateur de formes de décalage entre l'objectivation de l'intention de l'outil et la subjectivation de son usage ;
- L'outil de gestion appréhendé cette manière, permet de révéler les rapports de force qui fondent les organisations et de *dé-réifier* son usage.

Et, dans la lignée des auteurs appelant à « des incursions empiriques dans le reste du monde – vers d'autres modèles économiques, d'autres réalités socioculturelles et politiques – (…) pour donner lieu à un véritable renversement de perspective » (Nizet & Pichault, 2015, p. 107), la deuxième contribution théorique de notre travail de thèse est de montrer l'utilité des perspectives décoloniales sur ces trois dimensions.

[369] Voir notamment chapitre 1, partie B.

En effet, comme nous le montrons *supra* [370] ces perspectives présupposent une relation consubstantielle entre modernité, colonialité, capitalisme et agencements sociopolitiques et économiques à l'échelle mondiale, arguant en somme que « la colonialité est constitutive de la modernité : sans colonialité, il n'y a pas – il ne peut y avoir – de modernité » (Colin & Quiroz, 2023, p. 141; Mignolo, 2011). Formulées autrement, les perspectives décoloniales suggèrent que les organisations qui se déploient dans ce monde singulier, puisque prescriptrices de cette modernité *occidentale*, supposée hégémonique par la rationalité qui la caractérise, sont porteuses par essence, dans l'outillage gestionnaire qu'elles déploient, de plusieurs formes de *colonialité*.

Or, c'est précisément ce que montrent plusieurs des résultats détaillés au sein de ce travail de thèse, notamment le chapitre 6. Puisqu'il se déploie dans des contextes particuliers, celui d'anciens territoires colonisés, l'outillage gestionnaire dédié à la transition écologique des ONG est ainsi porteur de forme de *colonialité du pouvoir* et *du savoir* dans ses trois dimensions :

- *Fonctionnelle* : il peut perpétuer des dissymétries, notamment de position ou dans l'accès aux financements de l'aide internationale, entre ONG occidentales et acteurs *subalternes*, dans une chaîne globale de l'aide. C'est particulièrement le cas dans certains outillages développés pour faire face au *changement climatique anthropique*, peu capables d'intégrer en gestion l'enjeu de la *responsabilité commune mais différenciée*, qui révèle *in fine* l'intrication des problématiques environnementales à l'histoire *coloniale* occidentale – en somme *une colonialité du pouvoir* ;
- *Structurelle* : par son *apparente technicité* dans l'outillage caractérisé par une *tentation instrumentale*, il peut concourir à des formes d'infériorisation de toute pratique, connaissance, ou savoir non occidentaux – en somme *une colonialité du savoir* ;
- *Processuelle* : par les effets normatifs qu'il produit, il exclue parfois les premières personnes concernées par les vulnérabilités environnementales – les *subalternes* – dans les activités mises en place ; il peut traduire aussi dans son utilisation des formes d'infériorisation des personnes non-occidentales, par exemple dans certains programmes de formation. En somme, par certaines utilisations, il perpétue des formes de *colonialité du pouvoir* et *du savoir*.

Dans le fond, ce que montrent nos travaux, c'est que certains outillages gestionnaires, notamment ceux caractérisés par une dimension instrumentale, sont porteurs par les rapports de pouvoir et de domination qu'ils induisent, de multiples formes de *colonialité*, comme tout autant de persistances d'asymétries liées à l'histoire *coloniale*, dont les organisations occidentales peuvent être prescriptrices dans les anciens territoires colonisés où elles se déploient.

[370] Chapitre 2, partie A, sous-partie 2 et 3.

Davantage qu'une externalité gestionnaire liée à l'intrication des organisations dans un système capitaliste, basé sur l'exploitation des ressources et des rapports de domination, ce que corroborent nos résultats, c'est que l'outillage gestionnaire occidental est intrinsèquement lié à une forme particulière de rapports entre humains et entre humains et non-humains – l'ontologie dualiste – caractérisée par un rapport au monde souvent extractiviste, et qui a façonné un *habiter colonial* producteur d'insoutenabilités environnementales et sociales multiples.

Ce faisant, les ONG peuvent, par certains aspects, comme détaillé dans le chapitre 6, être porteuses dans leur gestion de ces rapports de domination particuliers, ne serait-ce que par leur rôle d'intermédiaire entre anciens pays colonisateurs et acteurs *subalternes* d'anciens pays colonisés, de l'APD et ses contraintes, qu'elles déploient. Et cette dimension est particulièrement révélée par l'accélération du *changement climatique anthropique*, qui vient d'une part interroger les dissymétries coloniales que ce type d'outillage perpétue.

D'autre part, comme le montrent nos travaux, le *réchauffement du système climatique* questionne les limites des outillages gestionnaires des ONG et plus globalement de leur capacité intrinsèque – leur ontologie dualiste – à faire face aux multiples vulnérabilités environnementales qui émergent et s'accroissent. Puisqu'elles sont inspirées dans leur gestion par les organisations lucratives, notre travail sur les ONG contribue ainsi à alimenter des perspectives critiques (Nizet & Pichault, 2015) quant à la pertinence de certains types d'outils de gestion pour accompagner la transition écologique, dans d'anciens territoires colonisés, comme au Sénégal et au Burkina Faso, et d'une manière plus générale.

Si les ONG peuvent être porteuses de *colonialités*, leur outillage gestionnaire ne s'y réduit pas, ne serait que parce que sa *confrontation au réel* est créatrice d'alternatives, comme explicité ci-dessous.

3. En documentant la *pluriversalité* des modèles gestionnaires, construire une *autre gestion*

L'accélération du *changement climatique anthropique* est peut-être dû à l'entrée de notre monde dans l'ère de l'*Organocène*, soit « une ère marquée par la montée en puissance d'organisations formelles omniprésentes et incontournables, qui sont le vecteur de logiques gestionnaires régissant les relations que l'humanité entretient avec tous les composants du système Terre (hydrosphère, atmosphère, biosphère et lithosphère) » (Acquier et al., 2024, p. 13). Nos travaux abondent cependant davantage l'hypothèse du *Plantationocène*, les ONG étudiées ayant été prescriptrices, avec d'autres organisations, par les *colonialités* dont elles sont porteuses, d'un *habiter colonial*, au moins à dans cinq dimensions :

- *Matérielle*, les ONG reproduisant dans certains aspects de leur gestion des formes d'échanges inégaux entre *nord global* et *sud global* ;

- *Historique* : les ONG sont le fruit de l'histoire thermo-industrielle et *coloniale* des pays occidentaux ;
- *Géographique* : les ONG perpétuent, par leur rôle d'intermédiaire indispensable dans la chaîne de financement de l'aide, des injustices et des inégalités vis-à-vis des acteurs *subalternes* ;
- *Politique* : les ONG sont, dans certains cas, leviers d'une politique économique capitaliste visant à contenir certains pays appauvris dans ces relations de domination avec les pays enrichis ;
- *Cosmopolitique* : comme explicité ci-dessus, les ONG peuvent, par leur outillage gestionnaire, contribuer à globaliser, par la contrainte, une seule forme de rapport au monde, aux humains et non-humains, l'*ontologie dualiste*.

Néanmoins, comme précisé dans le chapitre 6[371], si les ONG, par leur outillage gestionnaire, sont des avatars singuliers de la modernité occidentale et de ses différents attributs, nos travaux démontrent qu'il « existe toujours quelque chose dans (leur gestion) qui excède'' l'influence de la modernité » (Escobar, 2018, p. 129). C'est particulièrement le cas dans la façon dont elles construisent et pilotent, face au *réchauffement du système climatique*, leur management stratégique, et dans une moindre mesure dans les outils de contrôle gestion qu'elles déploient. Ce faisant, c'est bien la *confrontation* au réel de ces outils qui permet au ONG de s'affranchir en partie de l'ontologie dualiste, et des *colonialités* dont ils sont porteurs, pour *énacter* des *designs* gestionnaires *pluriversels et relationnels*. Les conditions de ces dynamiques d'*énaction*, décrites ci-dessous, sont ainsi la troisième contribution théorique de ce travail de thèse.

a. En *management* stratégique

Comme nous l'avons montré régulièrement *supra*[372], la première *confrontation au réel* que connaît l'outillage gestionnaire des ONG, et qui en révèle, par certains aspects, son inadéquation, c'est bien la matérialisation du *changement climatique anthropique* qu'elles rencontrent sur leurs territoires de déploiement, en particulier appréhendée par les acteurs *subalternes*. Si cela joue alors sur leur contexte institutionnel (ECHO, 2022; Réseau Environnement Humanitaire, 2020), cela contraint ces organisations à construire un *chemin stratégique* particulier (Chia & Holt, 2006, 2009, Bouty, 2019). Nos résultats montrent ainsi que certaines caractéristiques organisationnelles facilitent, plus ou moins, la transcription d'un *dire stratégique* dans un *faire stratégique*, dépourvu des formes de *colonialités* inhérentes à la gestion des ONG.

Ainsi, comme détaillé dans notre sixième chapitre, les *chemins stratégiques* porteurs *d'ontologies pluriverselles et relationnelles* dépendent notamment :

[371] Notamment le chapitre 6, partie B et C.
[372] Voir les chapitre 3, parties A et B et chapitre 6, partie A, sous-partie 1.

- Du modèle économique des ONG observées, et de sa dépendance à des formes instrumentales de gestion, souvent imposées par les bailleurs publics ;
- De son modèle social, notamment la façon dont les ONG interagissent avec leurs différentes parties prenantes internes et externes, les *praticiens de la stratégie* ;
- De la place laissée et la reconnaissance des voix *subalternes* dans la construction du *faire stratégique*, ainsi que des modalités dédiées aux formes de *conflictualité* qui en émergent. En comme à leur *agentivité* ;
- Du temps accordé à la construction de ce *faire stratégique* – un temps long étant généralement porteur de moins de *colonialités*.

Comme précisé également dans la partie C du sixième chapitre, ces différentes caractéristiques internes aux différents modèles gestionnaires sont particulièrement dépendantes des contextes et territoires d'interventions, certains complexifiant plus que d'autre l'*énaction* de *chemins stratégiques* alternatif. Nos travaux montrent néanmoins deux leviers particuliers liés aux territoires :

- Les échelles d'action sur lesquelles se déploient les ONG – des échelles très localisées pouvant amoindrir les effets liés à des contextes d'intervention complexes, notamment d'un point de vue politico-sécuritaire, dans la construction du *faire stratégique* ;
- La vitalité des réseaux d'acteurs *subalternes*, à condition qu'ils soient inclus, comme des *praticiens de la stratégie* à part entière, dans la construction du *faire stratégique*.

De fait, par des processus de *communalité* et de *territorialité*, les ONG peuvent, au regard de leurs caractéristiques internes, *énacter* des *chemins stratégiques* porteurs d'*ontologies relationnelles* et *pluriverselles* (Escobar, 2020). Ces capacités d'*énaction* sont davantage présentes dans l'approche *créolisée* et dans la tentative *pluriverselle*, outils plus *énactants* que ceux de la *tentation instrumentale*.

Ainsi, nos travaux démontrent tout l'intérêt d'articuler les approches décoloniales aux perspectives critiques sur le *management* stratégique, notamment les *approches pratiques de la stratégie*. Au-delà de comprendre les formes de *colonialité* présentes au sein des outils de gestion dédiés, cela permet aussi d'identifier comment certaines dimensions *processuelles, structurelles* ou *fonctionnelles* de ces outils facilitent, notamment par les mécanismes de valorisation et de prise en compte des acteurs *subalternes* et de leurs savoirs, des *chemins stratégiques* plus soutenables, en capacité de faire face aux vulnérabilités multiples générées par le *changement climatique anthropique*. D'une certaine manière, confrontées à sa matérialisation, certaines des ONG observées déploient dans leur *chemin stratégique* des formes de *corozonar*, ou sentir-penser (Escobar, 2018)[373] permettant d'*énacter* des *designs* gestionnaires *pluriversels et relationnels*. On retrouve ces formes de transcription d'un *dire*

[373] Voir chapitre 3, partie B, sous-partie 3.

stratégique objectivé dans un *faire stratégique* qui s'appuie les subjectivités des différentes parties prenantes mobilisées, quels que soient les trois modèles gestionnaires. Cela se traduit aussi dans certains des outils dédiés à leur contrôle de gestion, comme présenté ci-dessous.

b. En contrôle de gestion

Comme détaillé le contrôle de gestion de toutes les organisations observées reste très porteur, par sa dimension instrumentale prépondérante, de multiples formes de *colonialité*. Elles sont ainsi présentes chez toutes les ONG observées, en fonction de leur degré de dépendance aux bailleurs publics, en particulier ceux qui sont le plus normatifs dans leurs approches.

Nos travaux démontrent néanmoins, au sein de ces organisations plusieurs formes de mise à l'épreuve de ces outillages instrumentaux, permettant de mettre en lumière, par la mobilisation des perspectives décoloniales, des formes alternatives ou des résistances au contrôle de gestion. Ainsi, comme nous l'avons décrit dans notre chapitre 6[374], certaines dimensions instrumentales de l'outillage dédié, porteur de normativité et de *colonialité*, font l'objet, dans l'usage, de pratique de contournement ou de falsification. Face notamment à l'impossibilité de fournir des données – soit parce qu'elles ne sont pas fiables, soit parce qu'elles n'existent pas – visant à renseigner des tableaux de bords dédiés à l'*empreinte carbone*, nos travaux montrent ainsi que certains outils sont falsifiés, permettant pour l'acteur *subalterne* de contourner une injonction qu'il ne trouve pas pertinente, mais qui est essentielle dans l'accès aux fonds, souvent conditionnés. Ce faisant, nos travaux corroborent ainsi plusieurs travaux cités dans le premier chapitre[375], notamment :

- L'aspect *réifiant* de l'*apparente technicité* d'un outillage gestionnaire dédié à la transition écologique trop *instrumental* (Morales & d'Astros, 2023) ;
- L'inadéquation entre l'utilité de l'outil et les *habitus* professionnels (Gaudy, 2020; Morales & Lambert, 2013), qui peut se traduire par des formes de falsification visant à contourner un modèle gestionnaire perçu comme contraire aux enjeux auxquels fait face l'organisation (Perray-Redslob & Morales, 2023) ;
- Des formes de contournement, par des acteurs pivots au sein des organisations – les *courtiers du développement* (Olivier De Sardan, 2001) – qui permettent « d'échapper à la surveillance et de constituer un espace d'où forger une certaine contestation qui n'ose pas dire son nom et ainsi de maintenir une certaine indépendance vis-à-vis des systèmes officiels de contrôle » (Drujon D'Astros, 2020; Morales & d'Astros, 2023, p. 404) ».

[374] Notamment dans la partie B, sous-partie 1.
[375] Voir chapitre 1, Partie B, sous-partie 3.c.

Ancrés dans la *managérialisation* croissante des ONG dont ils sont issus, les outillages en contrôle de gestion dédiés à la transition écologique déploient ainsi, dans les organisations observées, les mêmes logiques que d'autres type d'outillage, notamment ceux liés à la *gestion de projet*, décrits *supra*[376]. Ce faisant, nos travaux montrent des pratiques similaires de contournement ou de falsification face à ces logiques, déjà décrites par ailleurs (Cazenave et al., 2020; Cazenave & Mourey, 2023).

Néanmoins, certains pratiques gestionnaires, comme celles de l'*approche créolisée* ou de la *tentative pluriverselle*, laissent entrevoir des leviers forts de construction d'un contrôle de gestion qui est davantage émancipateur que simplement producteur de pratiques de résistances. A la manière de la façon dont certaines ONG construisent leur *chemin* stratégique, c'est notamment les modalités de construction des outils du contrôle de gestion, et la place à leur adaptabilité en fonction des territoires de déploiement, qui facilitent la construction de « récits alternatifs de sa performance dans le but de la pousser à changer ses pratiques » (Morales & d'Astros, 2023, p. 409).

Ainsi, comme précisé dans le chapitre 6, dans l'approche *créolisée*, les engagements chiffrés, par exemple en matière de réduction de *l'empreinte carbone* de l'organisation, sont ainsi peu nombreux, et ont fait l'objet de multiples discussions entre toutes les parties prenantes visant à atteindre un consensus. Ainsi, bien que le processus ait produit de la conflictualité, l'engagement pris apparaît comme légitime et acceptable pour la plupart des parties prenantes internes. En découle par ailleurs un outillage en contrôle de gestion plus souple – car s'articulant à peu d'engagements, donc limitant le risque d'incohérence ou d'injonctions contradictoires – dont le déploiement est laissé, avec beaucoup de flexibilité, à la libre adaptation des différents bureaux pays. En résultent ainsi peu de pratiques, à tout le moins dans notre matériau, de contournement ou de falsification.

On retrouve les mêmes logiques dans la *tentative pluriverselle*. Celle-ci s'appuie ainsi sur une quasi-absence d'engagements chiffrés, en particulier en matière d'*empreinte carbone* ; l'enjeu pour l'organisation et ses parties prenantes, notamment externes, étant de construire un narratif collectif et partagé autour du pilotage d'une *transition écologique juste*, adaptée aux réalités contextuelles et territoriales. Si cette dynamique n'empêche pas, comme vu *supra*[377], l'organisation de déployer *a priori* des formes de tri au regard des capacités gestionnaires de ses partenaires, cela l'amène à « proposer des formes non oppressives de coordination, d'expérimenter de nouvelles formes d'interaction pour sortir des conséquences aliénantes du contrôle » (*ibid*. p. 412).

Comme détaillées ci-dessus, ces tentatives particulières de contrôle de gestion alternatif, voir *pluriversel*, sont rendues possibles à la fois par une dépendance moindre aux bailleurs publics, et des

[376] Voir chapitre 3, partie A.
[377] Voir chapitre 5, partie C.

modalités organisationnelles plus décentralisées. Cela s'appuie sur deux caractéristiques de ces modèles gestionnaires, qui sont notre sens, des leviers d'*énaction* d'une contrôle de gestion alternatif, voire *pluriversel* et *relationnel*

- L'ambition de coconstruire sur un temps long un contrôle de gestion de la transition écologique qui mobilise les acteurs *subalternes*
- La reconnaissance de la nécessaire adaptation aux territoires et contextes – tout en assumant la conflictualité qui en découle – et dont l'objectif est de produire un narratif alternatif.

4. Conclusion : l'intérêt d'un enseignement *pluriversel* et *décolonial* des outils de gestion

Ainsi d'un point de vue théorique, notre travail de thèse contribue à des réflexions à au moins trois niveaux. D'une part, il confirme l'intérêt de continuer à documenter, par la mobilisation des approches décoloniales, l'outillage gestionnaire des ONG, en particulier face au *changement climatique anthropique*. C'est utile car cela permet d'une part de mieux comprendre, en gestion, une organisation aux contours spécifiques. C'est aussi pertinent car la mobilisation des perspectives décoloniales permet de révéler, *via* l'analyse des outils de de gestion de la transition écologique des ONG, une nouvelle forme de dissonance organisationnelle, avec lesquelles elles produisent de l'*orgadiversité*.

En effet – et c'est là notre deuxième contribution théorique – puisque cet outillage s'inscrit généralement dans une forme de rationalité particulière, l'ontologie dualiste, tirée de la modernité occidentale, elle, peut être porteuse, de manière consubstantielle, de multiples formes de *colonialité*. Ceci est particulièrement révélateur, comme le soulignent nos travaux dans le cas d'organisations occidentales se déployant dans les anciens territoires colonisés occidentaux. Si les ONG sont souvent, sur des territoires complexes d'accès, les seules organisations formelles, elles ne sont pas les seules organisations occidentales se déployant dans d'anciens pays colonisés. Et elles ne sont pas non plus les seules organisations au modèle gestionnaire ancré dans l'histoire *coloniale* et thermo-industrielle des pays occidentaux. Ce faisant, les formes de *colonialité* dont leur outillage peut être porteur – en particulier au regard de leur isomorphisme gestionnaire – sont à explorer au sein d'autres organisations publiques ou privées lucratives.

Enfin nos travaux montrent que la gestion des ONG occidentales ne se réduit pas à cette persistance du fait *colonial* dans leurs différents outils. Dans leur mangement stratégique, ou dans leur contrôle de gestion, ces organisations *énactent*, à des degrés divers en fonction de leurs modèles socioéconomiques, des contraintes de leurs territoires de déploiement et de leurs échelles d'action, des *designs* gestionnaires alternatifs, révélateurs *d'ontologies créolisées, relationnelles* et *pluriverselles*. Si cela tient certainement à leur histoire, les valeurs qui les fondent, et les missions qui les guident, notre travail de thèse développe ainsi une multiplicité de conditions, de modalités – en

particulier de mobilisation des *subalternes* – ou encore de pratiques facilitant cette *énaction* d'une *autre gestion*. Là encore, ces conditions peuvent être inspirantes, à conditions de donner crédit à la fois à la capacité de ces organisations à être des sources d'innovation gestionnaire, et « au pouvoir transformateur […] des perspectives […] décoloniales » (Ramboarisata et al., 2022, p. 6). Ce faisant, la mobilisation de ce type d'approches sur ce genre d'organisation contribue globalement à alimenter les perspectives critiques en gestion.

Reste que celles-ci doivent certainement gagner en visibilité, notamment au sein des programmes de formation. Si des revues (comme la ROR) ou des réseaux de recherche (comme le RIODD) sont aujourd'hui plus sensibles aux perspectives décoloniales, celles-ci doivent encore asseoir leur légitimité. Puisqu'elles critiquent des valeurs intrinsèques à la gestion telle qu'enseignée, souvent présentées comme allant de soi – efficacité organisationnelle, rentabilité financière – leur mobilisation peut apparaître radicale, surtout dans un contexte académique et politique français sensible sur son histoire *coloniale*. Cependant, au regard des perspectives mondiales de croissance démographique ou économiques – certaines économistes estiment qu'en 2040, le PIB africain sera supérieur au PIB combiné des États-Unis et de la zone euro en 2012 (Robertson et al., 2012) – s'intéresser à la gestion d'organisations se déployant dans d'anciens territoires colonisés apparaît essentiel. Et puisque le *changement climatique anthropique* est révélateur de « la double insoutenabilité » (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019, p. 11) de notre modèle économique standard, les approches décoloniales sont particulièrement utiles à mobiliser.

B. UNE CONTRIBUTION METHODOLOGIQUE : PAR UNE *PENSEE FRONTALIERE*, L'UTILITE D'UNE POSTURE DECOLONIALE

1. A la recherche des *subalternes*

Comme cela a été montré dans notre sixième chapitre, le *changement climatique anthropique*, par ses effets aujourd'hui concrets sur les populations qui vivent dans les pays appauvris et sur les différentes vulnérabilités auxquelles elles font face, est largement appréhendé par celles-ci, en tant que premières personnes concernées, à tout le moins dans ce qu'il produit de *sensations physiques* plus ou moins extrêmes : insécurité alimentaire, salinisation et acidification des sols, sécheresses ou inondations, canicules et températures extrêmes, etc. Ce faisant, au-delà de connaissances pointues des mécanismes biophysiques qui explicitent la dynamique du *réchauffement du système climatique* – ce qui ne signifie nullement que ces populations ne sont pas porteuses de *savoirs endogènes* pertinents pour l'appréhender – c'est bien sa matérialité dans les corps et dans les conditions de vie qui les pousse

à agir ; le changement climatique anthropique est en somme accélérateur d'*embodiment*[378], facilitant l'*énaction* de nouvelles pratiques gestionnaires (Colombetti, 2014)

De fait, il apparaît ainsi plus qu'essentiel de comprendre ces mécanismes et processus. Or, force est de constater que les productions dédiées aux formes de gestion mises en place par celles et ceux qui sont les plus vulnérables sont encore relativement absentes des sciences de gestion. Si l'on constate un « intérêt croissant des chercheurs et/ou praticiens, travaillant en contexte africain, à revisiter les modèles explicatifs actuels et en proposer de nouveaux » (Kamdem et al., 2020, p. 15), ceux-ci se concentrent principalement sur des organisations plus ou moins formalisées, généralement lucratives, dont l'appréhension se fait dans des contextes moins contraints que certaines des pratiques et organisations décrites ici. Si cela tient aux difficultés liées aux contextes politico-sécuritaires de certains territoires (comme le Burkina Faso), cela s'explique aussi par la difficulté des recherches en gestion à appréhender pleinement des formes organisationnelles au cœur des économies informelles qui caractérisent plusieurs des pays concernés (Lautier, 2004).

Malgré ces contextes, des disciplines connexes aux sciences de gestion sont pourtant productrices de connaissances et savoirs sur les pratiques déployées par les populations concernées, notamment l'anthropologie du développement (Olivier de Sardan, 2021). Comme le présent travail de thèse, elles s'appuient généralement sur la mobilisation d'organisations non-lucratives, des ONG internationales aux organisations des sociétés civiles locales et nationales.

En document d'une part les ONG – peu analysées en gestion (Cazenave et al., 2020), comme vu *supra*[379] – une des premières contributions méthodologiques de notre travail de thèse est ainsi de montrer que ces organisations non-lucratives, qui occupent une place particulière dans l'ESS (Ryfman, 2014), sont tout à la fois intéressantes du point de vue de leur gestion, que de leur capacité à pouvoir mobiliser celles et ceux que l'on entend moins dans la construction des narratifs et des imaginaires : les *subalternes* (Spivak & Vidal, 2009). Nous les identifions au moins à deux niveaux dans notre travail de thèse.

D'une part, une dimension de *subalterne* peut être appréhendée dans les organisations (locales ou nationales) sénégalaises et burkinabé que nous avons rencontrées et décrites tout au long des chapitres 5 et 6, qu'elles soient partenaires des ONG observées ou non. Puisqu'elles sont généralement dans un rôle d'intermédiaire entre les organisations occidentales et les *attributaires* de l'aide, elles sont elles-mêmes contraintes par des rapports de force et domination – porteurs notamment de formes de *colonialités* – qui impactent leurs activités. Comprendre, comme le font nos travaux, la façon

[378] Concept issu de la psychologie cognitive, il fait référence aux pensées (cognition), aux sentiments (émotion) et aux comportements (corps) basés sur les expériences sensorielles et sur les positions corporelles.
[379] Voir chapitre 3.

dont ces organisations traduisent, se réapproprient, voire produisent de nouveaux outils gestionnaires, face à la double injonction environnementale et décoloniale aide à conceptualiser une *orgadiversité*.

D'autre part, ces organisations sont aussi de puissants leviers d'accès aux personnes les plus concernées par les vulnérabilités induites par le *changement climatique anthropique* : ce que le jardon du *développement* dénomme généralement les *bénéficiaires*, et ce que nous nommons les *subalternes*. Ce rôle d'interface est très bien appréhendé en gestion chez les acteurs de l'ESS, en particulier en France (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019). Mais les multiples vulnérabilités des territoires appauvris, anciennement colonisés – ne serait-ce que par l'intensité du *réchauffement du système climatique* auquel les pays font face – en renforce l'intérêt de productions gestionnaires sur les pratiques organisationnelles qui s'y déploient. Elle peuvent éclairer, par l'identification d'innovation gestionnaire *là-bas*, des problématiques similaires *ici*.

L'accès à cette parole et à ces pratiques souvent invisibilisées n'est pas dénué de complexité, en particulier pour un chercheur occidental, comme décrit ci-dessous.

2. Concilier avec la *colonialité* de son propre positionnement

Nous l'avons précisé dans différentes parties de nos chapitre 4 à 6, nous avons eu l'occasion, lors d'un séjour de recherche dédié, et en nous appuyant sur les ONG observées, et d'autres rencontrées chemin faisant[380], lors de « visites » des projets déployés par ces organisations, de rencontrer plusieurs *attributaires*, soit les personnes concernées par les activités : patientèle de dispensaires de santé, groupement de femmes agricultrices et d'hommes agriculteurs, personnes déplacées internes au Burkina Faso, etc. Cet appui – essentiel – des organisations étudiées nous a néanmoins *de facto* positionner d'une manière particulière. Si cela est aussi lié à notre rôle spécifique au sein du secteur des ONG, et à nos conditions de travail[381], nous étions logiquement perçus par les *subalternes* rencontrés, qu'il s'agisse des organisations non-occidentales ou des *attributaires* de l'aide, comme une partie prenante à part entière des ONG occidentales.

Cette posture ayant en outre été renforcée par ce qui nous caractérise intrinsèquement – un homme blanc occidental – l'intermédiation, incontournable, menée par les ONG occidentales, a aussi accru la *colonialité* dont nous sommes porteurs, à notre corps défendant. En effet, les ONG étant caractérisées

[380] Notamment Nébéday et Sauve ma patrie, voir chapitre 5, partie D.

[381] Nous étions tout au long de cette thèse salarié de Coordination SUD, la plate-forme des ONG françaises de solidarité internationale, à Paris. Sous contrat CIFRE, le temps dédié à notre travail de thèse était, *de facto*, limité, ce qui a renforcé, pour la menée de notre séjour de recherche, la nécessaire mobilisation des ONG étudiées (voir chapitre 4, partie A). Un positionnement différent – par exemple exilé sur un temps long au Burkina Faso ou au Sénégal – nous aurait certainement permis de mobiliser les *subalternes* de manière différente.

par des formes de *colonialité du pouvoir* et du *savoir*, vues *supra*[382], ces types d'*approches* des *subalternes* ont accentué les diverses *colonialités* présentées par essence dans la posture d'un chercheur occidental arpentant pour son terrain d'anciens territoires colonisés. C'est ce que révèle la façon dont nous avons été régulièrement présentés aux *subalternes*, comme le montre cet extrait d'un échange avec un groupe de femmes paysannes dans le Siné Saloum. Pour nous présenter, le chargé de mission non-occidental qui nous accompagnait précisait alors – face à un parterre de femmes réunies, en plein milieu de la journée, pour l'occasion :

> « Nous accueillons Vincent Pradier, un chercheur qui vient voir et comprendre ce que vous faites. Il va vous poser des questions, on compte sur vous pour y répondre. C'est une personne importante, il vient de Paris, de l'Université de la Sorbonne, il veut vous entendre, on vous demande donc de bien lui répondre ».

Ces différentes formes de présentation ont été régulièrement utilisées tout au long de notre séjour de recherche. Elles traduisent, en particulier sur les territoires où nous avons séjourné, des *habitus* anciens, ancrés dans l'*histoire coloniale*, en particulier chez les *courtiers du développement* (Olivier De Sardan, 2001; Olivier de Sardan, 2021). Elles doivent aussi amener les chercheurs occidentaux à interroger la façon dont leur propre *colonialité* joue sur les paroles qui leur sont partagées, la façon dont ils les perçoivent, et la façon dont ils les traitent.

Et c'est d'autant plus vrai quand les échanges avec les *subalternes* font l'objet de modalités plus ou moins fiables d'interprétation[383]. Toujours lors de nos échanges avec ce groupement de femmes agricultrices (et dans une moindre mesure avec le groupement d'hommes agriculteurs[384]), le même chargé de mission ajoutait aux réponses formulées par les femmes un certain nombre d'éléments qu'il jugeait pertinents. Si cela ne relevait pas forcément d'une intention de travestir leurs propos, cela jouait sur notre capacité à appréhender ce qui relève de la parole des *subalternes* et de l'organisation intermédiaire.

Ainsi, il est essentiel de comprendre comment cette posture particulière de chercheur, dans ce contexte décrit, peut être porteuse en soit de *colonialité*, en particulier dans des situations d'incompréhension langagière ou culturelle. Cela sous-entend s'interroger perpétuellement sur les rapports de domination *coloniaux* dont le chercheur occidental peut-être un des avatars. Cela doit également nous inciter à adopter une *pensamiento fronterizo*, ou pensée frontalière, comme décrite

[382] Voir chapitre 6, partie A, sous-partie 3.
[383] L'auteur de cette thèse n'est hélas pas familier de nombreuses langues endogènes ou vernaculaires parlées, souvent majoritairement voire exclusivement, dans les territoires appréhendés.
[384] Ce qui nous amène aussi à suggérer des pistes pour un futur agenda de recherche articulé autour des enjeux de genre et de transition écologique, dans une perspective décoloniale, comme détaillé dans la partie D, sous-partie 1.

supra[385], soit s'ancrer dans un dialogue horizontal *transfrontalier* avec celles et ceux, individus ou organisations, qui subissent les différents formes de *colonialité* et qui y résistent. Ce faisant, cela permet au chercheur de déployer une posture à la fois décoloniale et *pluriverselle*, décrite ci-dessous

3. Conclusion : l'utilité d'une posture de recherche décoloniale et *pluriverselle*

Qu'il s'agisse des types de structures analysées, de leur territoire d'intervention, ou de la façon dont nous avons mené cette thèse doctorale, nous avons montré qu'il existait certains objets de recherche insuffisamment documentés en gestion, et qui pourtant permettaient de dévoiler, face au *changement climatique anthropique*, des enjeux organisationnels à même d'éclairer d'autres types d'organisations. C'est particulièrement le cas des ONG, dont nous préciserons plus en détail, dans la partie suivante, l'utilité d'appréhender la façon dont elles gèrent leur propre transition écologique. C'est aussi le cas des perspectives décoloniales, dont nous expliciterons également la pertinence ci-dessous.

D'un point de vue méthodologique néanmoins, il apparaît que notre principale contribution s'appuie sur la posture décoloniale et pluriverselle que nous avons souhaité adopter tout au long de ce travail de recherche. Celle-ci s'est traduite ainsi à deux niveaux :

- D'une part dans la mobilisation de perspectives qui ont permis d'interroger notre propre rapport aux savoirs, aux conditions de leur production et de ce qui les légitime et, par effet miroir, à tous ces mécanismes d'invisibilisation ou d'infériorisation de savoirs considérés comme moins *scientifiques* ou pertinents ; ainsi nous pousser à interroger ce qui dans notre posture de chercheur peut être porteur de *colonialité*, et ainsi jouer sur la façon dont nous produisons de la connaissance ;
- D'autre part, dans l'intérêt, renouvelé régulièrement, de faire parler celles et ceux que l'on entend peu, ou qui ont rarement « voie au chapitre » par les positions qu'ils et elles occupent dans cette architecture particulière de l'aide internationale ; et ce faisant, considérer, par un dialogue ouvert et horizontal, ce qu'ils et elles disent, au même titre que d'autres acteurs positionnés de manière plus dominante dans ce système décrit.

Cette posture part ainsi du principe que « nous vivons dans un univers *pluriel*[386] de formation du savoir » (Connell, 2020; Piron & Arsenault, 2021). De fait, elle permet de « décrire la réalité, développer des connaissances et transmettre des connaissances de multiples façons » (*ibid*.), comme tout autant de leviers pour *penser une autre gestion.*

C. DES CONTRIBUTIONS EMPIRIQUES : LES ONG, UN OBJET DE RECHERCHE PERTINENT POUR APPREHENDER UNE « AUTRE GESTION » DES TRANSITIONS

[385] Voir chapitre 4, partie A.
[386] En italique dans le texte initial.

1. La double injonction *environnementale et décoloniale* à transiter

Après la première phase d'existence des ONG, caractérisée par de multiples mouvements de création, puis leur deuxième phase d'existence, qui a vu ces organisations se *managérialiser*, les ONG sont aujourd'hui entrées, à notre sens, dans une troisième phase qui va profondément transformer leurs modèles organisationnels. Si cela s'inscrit dans une période plus globale de désoccidentalisation du monde (Billion & Ventura, 2023), ces organisations font aujourd'hui face à une double injonction, *environnementale* et *décoloniale*, à *transiter*.

Comme nous l'avons montré *supra*[387], celle-ci se caractérise par plusieurs éléments, à la fois internes et externes aux ONG. Ainsi, c'est tout d'abord la matérialité croissante du *changement climatique anthropique* sur les territoires d'intervention de ces organisations qui les pousse à agir. Bien que conscientes, depuis de nombreuses années, de l'enjeu environnemental, la façon dont celui-ci accroît les vulnérabilités auxquelles elles font face est à notre sens largement moteur du *chemin stratégique* qu'empruntent les ONG. On retrouve ainsi cette prise de conscience dans les différentes stratégies analysées (ALIMA, 2022; GRET, 2022), et au sein de la déclaration d'engagement formulée fin 2020 par plusieurs ONG françaises (Réseau Environnement Humanitaire, 2020). En tant qu'intermédiaire d'une chaîne de l'aide, on retrouve aussi cette prise de conscience des enjeux écologiques chez les bailleurs de l'aide, ceux-ci arguant dans une déclaration en 2022 que « le changement climatique affecte d'ores et déjà la fréquence et l'intensité des phénomènes météorologiques extrêmes […] entraînant dégradation des écosystèmes, perturbation de la production alimentaire et de l'approvisionnement en eau, dommages causés aux infrastructures et aux établissements humains, morbidité et mortalité » (ECHO, 2022).

En parallèle, les ONG occidentales et françaises sont aussi confrontées à une remise en cause progressive de leur légitimité à agir. Là-aussi, cela se traduit à plusieurs niveaux. D'une part, dans plusieurs contextes d'intervention, leur capacité à agir est entravée par des contraintes politiques et géopolitiques, parfois juridiques, qui les dépassent et dont elles font les frais. Ainsi, appréhendées à plusieurs occasions comme des relais puissants – notamment *via* l'aide au développement qui les finance – d'une politique internationale occidentale dénoncée par des régimes au pouvoir dans d'anciens pays colonisés, les ONG voient alors leur périmètre d'intervention se réduire. Certes, elles occupent encore souvent des rôles indispensables dans l'accès à nombre de services publics, et dans la réponse aux besoins humanitaires croissants, comme au Burkina Faso et au Sénégal, comme décrit *supra*[388]. Mais les conflits politiques qui peuvent agiter les relations diplomatiques, par exemple entre la France et plusieurs Etats du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest, vulnérabilisent *de facto* les ONG,

[387] Voir chapitre 3, partie A.
[388] Voir chapitre 4, partie D, sous-partie 4.

perçues, de manière plus ou moins fondée comme précisé dans le chapitre 6, comme complices d'agendas occidentaux cachés.

Cette remise en cause croissante de leur légitimité à agir s'articule d'autre part avec des dynamiques d'émergence de sociétés civiles nationales non-occidentales, plus ou moins structurées. Comme vu *supra*[389], cette tendance n'est pas si nouvelle, tant les politiques d'aide au développement, notamment mis en place par les ONG, ont accompagné des programmes de *renforcement des capacités* depuis les années 2000. Et si le *Grand Bargain* et l'agenda de la *localisation de l'aide* sont quant à eux entrés dans leur troisième phase[390] (Inter-Agency Standing Committee, 2023), la *localisation* des ressources peine à atteindre les objectifs fixés il y a déjà plusieurs années[391]. Dans ce contexte, les ONG *occidentales* sont ainsi de plus en plus appelées à se *décoloniser* (Peace Direct et al., 2021), à la fois dans leurs modalités de fonctionnement, leurs interactions avec les organisations non-occidentales qu'elles côtoient, et plus globalement dans la place hégémonique qu'elles occupent (MSF International, 2021) ; ou formulé autrement, à agir concrètement pour réduire les dissymétries qui caractérisent encore ce secteur, entre acteurs du *nord global* et ceux du *sud global*.

Le *changement climatique anthropique* est donc un révélateur. Il montre ainsi que les ONG et leurs modèles organisationnels sont profondément le fruit de l'histoire *coloniale* et thermo-industrielle des pays occidentaux, qui a façonné les asymétries de pouvoir mentionnées, en structurant des agencements sociaux, politiques et économiques inégaux, voir racistes et misogynes[392], qui impactent aujourd'hui profondément la biosphère au risque de rendre la vie sur terre, humaine et non-humaine, impossible. Ce faisant, il révèle la *double fracture coloniale et environnementale* qui se niche au cœur de leur outillage gestionnaire.

Ces enjeux dépassent bien sûr les seules ONG, et font écho aux débats qui animent les échanges entre pays *occidentaux* et *non-occidentaux*, notamment dans la prise en charge des activités à mettre en place pour faire face au *réchauffement du système-terre.* Si, comme le montrent nos résultats présentés dans le chapitre 6, les ONG font face à cette double injonction de multiples manières, l'analyse de leur outillage gestionnaire montre des point communs particulièrement révélateurs. Les ONG sont ainsi aujourd'hui confrontées à plusieurs incohérences internes et externes de gestion et, au risque d'un déploiement de pratiques trop empreintes de *colonialité*, peu adaptées à la matérialité des besoins des premières personnes concernées par leurs programmes, les *subalternes*. Et pourtant, leur gestion ne s'y réduit pas. La diversité des ONG étudiées et leur déploiement sur deux anciens pays

[389] Voir chapitre3, partie A.
[390] Intitulée le *Grand Bargain* 3.0, pour la période 2023 – 2026.
[391] Le montant moyen d'aide localisée sur la période 2017 – 2022 s'est élevée à moins de 2% par an. Voir chapitre 2, partie C, sous-partie 2 pour plus de détails.
[392] Voir chapitre 3, partie B.

colonisés par la France, aux problématiques environnementales similaires, mais aux histoires différentes, montrent les conditions dans lesquelles les ONG sont en capacité de résister, voire d'*énacter* des *designs* gestionnaires *créolisés* ou aux *ontologies pluriverselles et relationnelles*. Tous ces éléments au cœur de notre contribution empirique, sont présentés ci-dessous.

2. Une analyse décoloniale de leurs instruments de gestion dédiés à la transition écologique

a. Des outils à la *colonialité* plus ou moins forte

Puisque le *changement climatique anthropique* a un effet révélateur important, il met en lumière de nombreux éléments caractéristiques de l'outillage gestionnaire des ONG. Certains sont en réalité relativement anciens. D'autres portent en eux le risque d'accroître certaines incohérences et formes de *colonialités* que déploient les ONG par leur gestion. Comme nous l'avons en outre montré dans le sixième chapitre, certains modèles organisationnels disposent de particularités plus enclines à accentuer les dissymétrie au cœur de l'outillage gestionnaire mis en place les ONG.

Ainsi, le rôle de bailleurs, et des contraintes plus ou moins fortes qu'ils imposent aux ONG dans la gestion de leurs fonds est primordial. Comme vu *supra*[393], nombre d'enjeux de transformation organisationnelle auxquels font face ces organisations, dans leur transition écologique, sont directement liés à des incohérences dans la façon dont fonctionnent certains financements, notamment publics. La faible durée des financements humanitaires, leur dimension normative, la place importante donnée à la recherche permanente de rentabilité financière, complexifient les nécessaires transformations de pratiques gestionnaires de ONG : règles d'éligibilité des dépenses qui rendent impossibles l'achat ou l'investissement dans des outils moins énergivores, occidentalo-centrisme dans les normes d'achat de produits, etc.

Ces incohérences externes renforcent les incohérences internes de la gestion des ONG, notamment liées au contrôle de gestion. Les exigences des bailleurs occidentaux, imposent des cadres stricts qui rendent difficile l'adaptation des pratiques aux besoins locaux. Cela entraîne parfois un découplage entre les sièges occidentaux des ONG et leurs terrains d'opération, avec une dépendance aux financements publics qui limite la flexibilité et la pertinence des actions sur le terrain. Et ces multiples incohérences renforcent les différentes formes de *colonialité* présentes, en particulier quand les outils de gestion se traduisent par l'adoption de cadres managériaux occidentaux qui ne s'adaptent pas toujours aux réalités des territoires dans lesquels ces ONG opèrent, notamment en Afrique subsaharienne.

[393] Voir chapitre 6, partie A, sous-partie 1.

Notre chapitre 6 montre ainsi comment les liens entre certaines financements occidentaux et la mise en œuvre des projets environnementaux imposent une logique de gestion descendante qui ne laisse que peu de place à l'autonomie des ONG locales et des *subalternes*, diversement mobilisés en fonction des ONG. Ces mécanismes de contrôle, notamment à travers des indicateurs de performance et des exigences de transparence, renforce la dépendance des partenaires ou organisations du *Sud global* vis-à-vis des ONG occidentales, positionnées comme intermédiaires de l'aide, révélant une forme de *colonialité* du pouvoir dans l'outillage gestionnaire. Par exemple, certaines ONG humanitaires sont confrontées à des tensions internes entre les exigences des bailleurs et la réalité des terrains, créant ainsi un découplage entre les sièges européens et les antennes locales, en particularité dans la fiabilité des données produites et fournies pour alimenter les outils de pilotage et de contrôle. Ce découplage révèle une hégémonie des ONG occidentales sur la construction et le déploiement des outils de gestion, renforçant l'occidentalo-centrisme de l'aide internationale.

Les stratégies de réduction *et d'atténuation* des émissions de gaz à effet de serre peuvent aussi être symptomatiques de cette *colonialité*. Alors même que le *changement climatique anthropique* révèle le caractère profondément inégalitaire et asymétrique de vulnérabilités auxquelles les territoires et populations font face, certaines pratiques *d'atténuation* mises en place par des ONG peuvent véhiculer des normes qui ne tiennent pas compte des particularités locales, comme l'utilisation d'énergies renouvelables inadaptées à certaines régions. Elles sont parfois porteuses de *colonialité du savoir*, par des dynamiques d'infériorisation de pratiques ou postures jugées moins légitimes. Enfin, peu d'outils de gestion intègrent aujourd'hui cette *responsabilité commune mais différenciée*, comme celle liée à la réduction des vols aériens. Ces différents processus de normalisation des pratiques, bien qu'initiés pour promouvoir la soutenabilité, peuvent renforcer des formes d'injustice climatique et perpétuer une asymétrie de pouvoir entre les ONG occidentales et leurs parties prenantes dans les pays du *Sud global*.

b. Porteurs de *créolisation* et de *pluriversalité*

Face à certaines formes de *colonialité* des outils de gestion, contraints par les mécanismes imposés par les bailleurs de fonds, certaines ONG cherchent à développer des modèles gestionnaires alternatifs, traduisant des dynamiques *créolisation* et de *pluriversalité*. Comme nous le montrons dans le chapitre 6, toutes les ONG analysées tendent, d'une manière plus ou moins formelle, à intégrer les *savoirs endogènes* et à valoriser la co-construction des projets avec les communautés concernées. Contrairement aux outils de gestion à dimension *instrumentale*, les modèles et outils *créolisés* et *pluriversels* s'appuient sur une approche participative, où les populations concernées ne sont plus seulement des bénéficiaires passifs mais deviennent des acteurs clés dans la conception et la mise en œuvre des solutions.

L'*énaction* de modèles *créolisés* repose notamment sur l'idée d'une hybridation des pratiques et des savoirs. Plutôt que d'imposer des solutions standardisées, ces modèles reconnaissent la diversité des contextes locaux et valorisent les *savoirs endogènes* dans la gestion des ressources et la réponse aux défis climatiques. Par exemple, au Sénégal, certaines ONG collaborent avec des "animateurs endogènes" issus des communautés locales pour gérer les projets de développement agricole. Ces animateurs jouent un rôle central dans l'adaptation des projets aux réalités locales, en intégrant des pratiques paysannes communautaires qui tiennent compte des particularités des sols, des conditions climatiques et des rythmes saisonniers. Ils facilitent ainsi l'émergence de solutions locales, comme l'adoption de techniques agricoles respectueuses de l'environnement, tout en répondant aux besoins économiques et sociaux des communautés.

Les modèles et outils *pluriversels* remettent quant à eux en question la centralité des savoirs occidentaux en matière de gestion environnementale. Ils s'appuient sur des *ontologies relationnelles*, c'est-à-dire sur des conceptions du monde où les êtres humains, la nature et les entités non humaines sont interdépendants. Cette vision, qui s'éloigne de l'approche dualiste occidentale entre l'humain et la nature, permet d'articuler des solutions qui prennent en compte la complexité des écosystèmes locaux et les relations que les communautés entretiennent avec leur environnement. Ces outils de gestion s'inscrivent dans une logique de résilience territoriale, où l'objectif n'est pas seulement de minimiser les impacts du changement climatique mais aussi de renforcer les capacités d'adaptation des populations locales face à ces transformations.

Ces initiatives restent contraintes par les cadres normatifs des bailleurs de fonds. L'intégration des *savoirs endogènes* et la mise en œuvre de pratiques *pluriverselles* se heurtent souvent à la rigidité des modèles de gestion afférents, qui privilégient des résultats mesurables et des indicateurs de performance standardisés. Ce dilemme met en lumière la difficulté des ONG à s'émanciper des dynamiques de pouvoir propres à l'aide internationale, même lorsqu'elles adoptent des approches participatives et inclusives. Malgré cela, certaines ONG, comme le SCCF ou le GRET, parviennent à développer des projets basés sur des modèles *créolisés* ou *pluriversels*, en s'appuyant sur des alliances avec des acteurs locaux et en intégrant des pratiques alternatives dans la gestion de leurs projets environnementaux.

c. De l'importance des territoires et échelles d'action pour construire *une autre gestion*

Le territoire, dans sa dimension écologique, sociale et culturelle, est un élément fondamental pour la mise en œuvre des outils de gestion adaptés à la transition écologique. Comme vu *supra*[394], les ONG

[394] Voir chapitre 6, partie C.

qui parviennent à échapper aux dynamiques porteuses de *colonialité* sont celles qui ancrent leurs pratiques dans les dynamiques territoriales locales. Le territoire devient ainsi un acteur à part entière dans la conception et la mise en œuvre des outils de gestion, en influençant directement les choix stratégiques des ONG et en favorisant des pratiques de gestion adaptées aux réalités endogènes.

Dans les pays appréhendés par ce travail de thèse, où les communautés sont souvent confrontées à des catastrophes environnementales récurrentes (sécheresses, inondations, déforestation), les réponses doivent être adaptées à ces vulnérabilités spécifiques. Les outils de gestion territorialisés permettent aux ONG de mieux répondre aux besoins des populations locales en tenant compte des particularités écologiques et des dynamiques socioéconomiques de chaque région. Par exemple, au Burkina Faso et dans le Siné Salou, au Sénégal, les pratiques agricoles sont fortement impactées par la variabilité climatique, ce qui oblige les ONG à reconsidérer les modèles de production qu'elles promeuvent. En intégrant les savoirs paysans et en travaillant avec les communautés locales, certaines ONG parviennent à développer des solutions plus résilientes, comme la diversification des cultures ou la construction de systèmes d'irrigation adaptés aux conditions locales.

Le territoire devient ainsi, comme le montre nos résultats et les pratiques de certaines ONG, un espace de co-construction des outils de gestion, où les communautés locales ne sont plus de simples bénéficiaires, mais des actrices à part entière. Les dynamiques territoriales permettent de créer des synergies entre les *savoirs endogènes* et les outils de gestion modernes, favorisant ainsi l'émergence de solutions adaptées aux réalités écologiques, économiques et sociales. Ce processus d'*énaction* territoriale repose sur la reconnaissance des dynamiques de *communalité,* où les communautés locales gèrent elles-mêmes les ressources naturelles et prennent en charge les initiatives de développement.

Reste que les dynamiques territoriales, influencées par l'histoire *coloniale*, complexifient la mise en œuvre des projets. Au Sénégal, où l'économie et la gouvernance sont plus stables, les ONG parviennent à aligner leurs actions sur les politiques publiques locales, facilitant ainsi une certaine coordination entre les autorités et les projets financés par les bailleurs occidentaux. En revanche, au Burkina Faso, les tensions politiques et la fragilité économique amplifient les difficultés de gestion, notamment en matière d'*atténuation* ce qui restreint la marge de manœuvre des ONG sur le terrain.

Comme le montrent en outre certaines initiatives documentées dans le chapitre 5, Nébéday et Sauve ma patrie, le territoire pose aussi l'enjeu de la pertinence des échelles d'action appréhendées par les différentes ONG. Leur capacité à impulser des dynamiques de *territorialité*, comme vu *supra*[395], dépend de leur aptitude à intégrer les dynamiques locales dans leur outillage gestionnaire, en valorisant les *savoirs endogènes*, et en collaborant plus étroitement avec les acteurs *subalternes*.

[395] Voir chapitre 3, partie B, sous-partie 3.

Ces différentes caractéristiques apparaissent ainsi de manière transversale à l'analyse croisée des différents outillages gestionnaires déployés par les ONG observées. Sur la base des données récoltées, et de leur confrontation au cadre théorique adopté pour cette thèse, nous avons ainsi proposé trois modèles-types de gestion de la transition écologique par les ONG occidentales, détaillés dans la sous-partie suivante.

3. Trois modèles d'outillage gestionnaire pour la transition des ONG

Si toutes les ONG françaises ont une histoire, des trajectoires et des pratiques singulières, elles disposent de plusieurs caractéristiques permettant de qualifier les outillages gestionnaires qu'elles déploient. Ainsi, comme nous l'avons montré dans le chapitre 2 et 3, elles sont à la fois fortement *managérialisées* et ancrées dans l'histoire *coloniale* et thermo-industrielle des pays dont elles sont issues.

Face au *changement climatique anthropique*, ce point de départ, à tout le moins gestionnaire, nous permet ainsi de tracer des chemins pris par les différentes ONG observées, dans la construction de leur outillage dédié, et ainsi de proposer des idéaux-types, comme tout autant de modèles gestionnaires possibles pour toute ONG souhaitant engager un processus *décolonial* de *transition écologique*. Comme précisé dans le cinquième chapitre, puis dans le sixième chapitre, ces modèles sont des outils de simplification d'une réalité complexe, chaque ONG ne se réduisant pas aux seules grandes tendances qui émergent de l'analyse de son outillage gestionnaire. Ce sont néanmoins des exemples qui doivent permettre à d'autres ONG occidentales de construire, sur la base des expériences et pratiques partagées, leur propre *chemin stratégique* de transition. Nous suggérons trois modèles gestionnaires d'outillage dédiés à la transition écologique, déployant chacun des pratiques singulières, détaillés dans le tableau suivant.

Modèle gestionnaire	Temporalité d'action	Modèle économique	Modèle social	Pratiques déployées
La tentation instrumentale et orientée carbone	Rapide / urgence	Forte dépendance aux fonds publics, notamment humanitaires	Internalisé : un siège et plusieurs représentations pays	Engagements chiffrés et précis sur la trajectoire globale de l'*empreinte carbone* de la structure Outils standardisés de pilotage et de contrôle de gestion déployés entre le siège et les représentations pays
L'approche créolisée, entre atténuation et adaptation	Actions de *développement*	Equilibre dans le modèle économique entre les fonds publics, sur des financements à moyen-terme et les fonds privés	Internalisé : un siège et plusieurs représentations pays	Quelques engagements chiffrés sur l'*atténuation*, basés sur les trajectoires individuelles de la structure Nombreux espaces de dialogues et d'échanges Outils de pilotage et de contrôle de gestion coconstruits et adaptables à chaque contexte d'intervention
La tentative pluriverselle d'une transition écologique juste	Actions de *développement endogène*	Faible part des fonds publics dans un modèle économique mobilisant surtout des fonds privés	Déploiement en réseau : l'organisation au centre, qui facilite les interactions avec ses partenaires et entre partenaires	Gouvernance partagée entre plusieurs espaces et place importante donnée à la co-construction et à la co-définition des concepts Peu d'outils à visée instrumentale (pas d'*empreinte carbone*), à l'exception de quelques aspects du contrôle de gestion

Tableau 12. Trois modèles gestionnaires dédiés à la transition écologique

4. Conclusion : pour une gestion décoloniale, *créolisée* ou *pluriverselle* de la transition écologique par les ONG françaises

Ces trois modèles de gestion de la transition écologique présentés brièvement ici, et plus en détail dans notre cinquième et notre sixième chapitre, et ce qui révèle de l'outillage gestionnaire des ONG, constituent la principale et première contribution empirique de notre travail de thèse. Si l'analyse s'appuie sur des nombreux travaux plus ou moins récents qui ont aidé à comprendre les particularités de l'outillage gestionnaire des ONG (Cazenave, 2017; Cazenave et al., 2020; Cazenave & Morales, 2021b; Couprie, 2012; Garbe, 2015; Garbe & Cadin, 2015; Garlot, 2022; Núñez-Regueiro, 2022; Quéinnec, 2003, 2012; Quéinnec & Igalens, 2004), elle les complète en montrant l'intérêt, à tout le moins pour les organisations du secteur, d'articuler pratiques de transition écologique et approches décoloniales.

En effet, ces pratiques sont relativement nouvelles pour le secteur, comme décrit supra[396]. Les documenter au sein de ce travail de recherche aide au moins à alimenter les réflexions de ces organisations à deux niveaux :

- D'une part en montrant que le *changement climatique anthropique* produit déjà – et va produire de manière croissante – des effets sur leur outillage gestionnaire, qui, s'ils inscrivent dans le temps long de leur *managérialisation*, vont à court et moyen-terme être profondément transformateur pour les ONG. Notre travail montre ainsi, et c'est une contribution importante, leur entrée dans une nouvelle phase de leur existence ;
- D'autre part, en révélant les modèles gestionnaires déployés *à date*, comme tout autant de chemins actuels possibles, mais pas absolus, pour faire face à l'enjeu environnemental. En tant que pratiques émergentes, la modélisation proposée – qui s'appuie d'ailleurs sur des ONG très instituées, et de fait pas forcément représentatives de toutes les organisations du secteur[397] – a vocation à devenir caduque. Elle se veut néanmoins un point de départ utile, à la fois pour les organisations qui souhaiteraient se lancer dans un chemin de transition, et pour les organisations observées, afin de les accompagner dans leurs propres évolutions à venir.

En outre, nous avons montré l'utilité d'adopter une posture décoloniale dans l'analyse des outillages gestionnaires des ONG dédiées à la transition écologique. Elle permet à la fois d'appréhender de manière critique les formes de *colonialité* persistantes au sein de ces organisation et montre qu'elles

[396] Voir chapitre 3, partie A.

[397] Notamment les petites et très petites organisations qui constituent la majeure partie des organisation du secteur(Coordination SUD, 2022). L'histoire montre néanmoins que les effets de normalisation d'entraine la *managérialisation* du secteur touchent d'abord les grandes et très grandes ONG avant de se généraliser au reste des organisations (Cazenave et al., 2020). Documenter les pratiques émergentes que les grandes ONG mettent en place est donc souvent assez révélateur de tendances plus générales pour le secteur.

n'en sont pas moins de leviers puissants, à condition de tendre vers une gestion décoloniale, *créolisée* ou *pluriverselle*, de construction « d'une pluralité de manière d'habiter la Terre, […] (de) composition plus égale, juste et créatives ''des mondes à l'intérieur des mondes'' » (Plurivers, revue d'écologie décoloniale, 2024, p. 21).

D. CONCLUSION DU SEPTIEME CHAPITRE

Au terme de notre travail d'analyse, nous avons donc, en nous appuyant les réponses apportées à notre problématique et à nos sous-questions de recherche développées dans les chapitres 5 et 6, montré, tout au long de ce septième chapitre, que ce travail était porteur de plusieurs contributions, à différents niveaux.

Nos contributions sont d'abord théoriques (A). En nous intéressant, par la mobilisation des approches décoloniales, aux pratiques de transition écologique des ONG, nous avons ainsi souhaité montrer toute leur pertinence et leur complémentarité à la fois vis-à-vis des approches critiques déjà existantes sur l'outillage gestionnaire, et des perspectives qui s'intéressent à la gestion des organisations dissonantes. Ces perspectives décoloniales sont ainsi, à l'aune du *réchauffement du système climatique*, particulièrement révélatrices. D'une part, elles montrent comment certains outils sont porteurs de *colonialités du pouvoir* et du *savoir* quand ils sont déployés dans d'anciens territoires colonisés par des organisations aux modèles gestionnaires caractérisés majoritairement par des *ontologies dualistes*. Mais elles montrent aussi, d'autre part, que certaines caractéristiques territoriales et organisationnelles permettent d'*énacter* des *designs* gestionnaires *créolisés*, *pluriversels* et *relationnels*. Ce faisant, notre travail de thèse contribue à la fois à renforcer la légitimé des perspectives décoloniales en gestion, en explorant la « structure matérielle politique et économique dans laquelle les discours hégémoniques en management international s'inscrivent et les pratiques managériales/organisationnelles qui en émergent » (Yousfi, 2021, p. 23), et leur utilité pour documenter l'*orgadiversité*.

Nos contributions sont ensuite méthodologiques (B). Ancrer notre analyse dans une posture décoloniale nous a permis d'une part de questionner les propres *colonialités* au cœur de notre positionnement de chercheur occidental enquêtant sur des organisations et acteurs *subalternes* de pays anciennement colonisés. Celles-ci sont souvent implicites, liées au statut qu'est le nôtre, aux difficultés liées aux langues utilisées mais aussi aux cadres d'analyse et de pensée que nous mobilisons. Puisque nous sommes le fruit de la modernité occidentale, nous pouvons aussi être prescripteurs, à notre corps défendant, de mécanismes d'infériorisation de pratiques ou savoirs non-occidentaux. Engager un dialogue ouvert et horizontal avec d'autres formes de production de connaissance, et nous appuyer sur les acteurs *subalternes* pour donner de la voix à celles et ceux que l'on entend peu dans

les approches gestionnaires – en somme adopter une posture décoloniale et *pluriverselle* – permet d'amoindrir ces risques. Cela est d'autant plus important que le *changement climatique anthropique* impacte, et impactera de manière croissante, ces personnes *subalternes*.

Le dernier type de contribution de notre travail de thèse est empirique (C). En effet, puisque nous montrons que les ONG occidentales sont à l'aune d'une troisième phase de leur histoire gestionnaire, confrontées à double injonction *décoloniale et environnementale* à *transiter*, nous avons documenté un premier état des lieux de pratiques mises en place pour y faire face. Si elles sont le fruit d'ONG aux ressources financières importantes et *managérialisées*, nous proposons une première typographie, articulée autour de trois modèles d'ouillage gestionnaires : la *tentation instrumentale*, l'*approche créolisée* et la *tentative pluriverselle.* Et s'ils sont tous les trois porteurs à la fois de *colonialités* et *pluriversalité*, l'intérêt premier de ce travail de modélisation est double : il permet tout d'abord de poser un jalon dans l'évolution des pratiques qui seront mises en œuvre, celles-ci étant par essence amenées à se transformer ; il permet ensuite de tracer plusieurs options, comme tout autant de *chemins stratégiques* potentiels pour des ONG qui souhaiteraient faire évoluer, au regard de leurs propres caractéristiques organisationnelles, leur outillage gestionnaire dédié.

CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Alors que la planète est confrontée à une crise environnementale sans précédent, le *changement climatique* s'impose comme le défi majeur du 21ème siècle. Les effets de ce phénomène anthropique touchent non seulement les écosystèmes, mais aussi les sociétés humaines, exacerbant les inégalités sociales et économiques, en particulier dans les régions les plus vulnérables. Les modèles actuels de développement, héritiers d'une logique industrielle et extractiviste, sont remis en question, incitant à une refonte des modèles de gestion traditionnels.

La situation est en effet particulièrement révélatrice. Comme nous l'avons détaillé tout au long de notre travail de recherche, les pays et les territoires qui sont aujourd'hui – et qui le seront de plus en plus – impactés par le *changement climatique anthropique*, sont ceux qui en sont les moins responsables. Les besoins sont immenses : en 2021, la CNUCC estimait qu'il était nécessaire de mobiliser 540 milliards d'euros annuels, ne serait-ce que pour mettre en œuvre les accords de Paris dans les pays appauvris (UNFCC, 2021) – bien loin des 200 milliards d'euros annuels d'APD atteints ces dernières années[398]. Comme le précise le GIEC, les vulnérabilités que subissent ces territoires sont le fruits de nombreux facteurs, notamment la persistance de dissymétries issues de « schémas historiques et permanents […] et d'inégalités tels que le colonialisme » (Intergovernmental Panel On Climate Change (Ipcc), 2023a, p. 12). Et celles-ci vont certainement s'accroître : le dernier rapport du PNUE, publié à quelques semaines de la COP29, en octobre 2024, montre bien que sans engagements drastiques sur les trajectoires de décarbonation des pays et des organisations, le *réchauffement du système climatique* risque d'être plutôt de l'ordre de 3.1°C d'ici la fin du siècle, bien loin de l'engagement de 2015 de le limiter à 1.5°C par rapport à l'ère préindustrielle (PNUE, 2024).

Or, le GIEC pointe bien que certaines solutions ou pratiques, notamment gestionnaires, peuvent être des facteurs d'accroissements d'inégalités. Et inversement, ses travaux montrent que des dynamiques de *développement*, qu'elle que soit la façon dont on les qualifie, sont *a minima* opérantes et plus utiles quand elles accompagnées par des organisations ayant à cœur d'agir à la fois pour plus de justice environnementale, mais aussi de justice sociale (IPCC, 2021b). En ce sens, il est alors intéressant d'appréhender les conditions d'émergence d'une *orgadiversité*, notamment dans les pays les plus confrontés au *changement climatique anthropique*, à même de proposer des pratiques gestionnaires capables de faire face à la *double insoutenabilité* du modèle standard économique (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019).

[398] Voir chapitre 2.

A. En quoi l'adaptation au changement climatique anthropique, analysee dans une perspective d'ecologie decoloniale, revele-t-elle le besoin d'un nouvel outillage gestionnaire pour les ONG françaises?

C'est dans ce contexte d'urgence écologique et de transformation profonde que les ONG, notamment françaises, se trouvent au cœur de cette transition. Si d'un point de vue institutionnel, cela se traduit notamment par l'accélération de l'agenda de la *localisation* de l'aide, le *changement climatique anthropique* est révélateur de fractures plus profondes au cœur de leur outillage gestionnaire. En effet, par la réalisation de ce travail de thèse, il apparaît clairement que la transition écologique des ONG françaises ne peut être dissociée des héritages et legs de l'histoire *coloniale* profondément ancrés dans leurs modèles organisationnels. Agissant souvent dans des territoires autrefois colonisés, les ONG font aujourd'hui face à une double injonction *décoloniale et environnementale* à *transiter*, comme nous l'avons présenté en introduction et toute au long de ce travail. Comment l'appréhendent-elles et la gèrent-elles ?

Pour mieux comprendre ces enjeux, nous proposions ainsi de creuser ces questions avec la problématique suivante : en quoi l'adaptation au changement climatique anthropique, analysée dans une perspective d'écologie décoloniale, révèle-t-elle le besoin d'un nouvel outillage gestionnaire pour les ONG françaises ?

Pour répondre à cette problématique, nous formulions trois principales sous-questions de recherche :

- Question 1 : comment le *changement climatique anthropique* révèle-t-il les différentes formes de *colonialité* de l'outillage gestionnaire des ONG françaises de solidarité internationale, et plus globalement des organisations de l'architecture de l'aide internationale ?
- Question 2 : comment le *changement climatique anthropique* amène-t-il les ONG françaises à produire des *designs* gestionnaires aux *ontologies pluriverselles* ?
- Question 3 : quelles conditions et dynamiques territoriales facilitent l'*énaction*, par les ONG françaises, de ces designs gestionnaires aux ontologies *pluriverselles* ?

Sur cette base, nous avons ensuite construit un protocole de recherche inductif et compréhensif, nous amenant à étudier l'outillage gestionnaire mis en place par cinq ONG se déployant notamment au Burkina Faso et au Sénégal, par une posture critique et décoloniale. De nombreux éléments ont ainsi émergé de notre analyse.

Nous montrons tout d'abord la capacité des approches décoloniales à révéler, dans les instruments gestionnaires des ONG, tout à la fois leur *colonialité*, révélatrice de la *double fracture coloniale* et

environnementale de la *modernité* (Ferdinand, 2019), et leur caractère *pluriversel*. Confrontées, face au *changement climatique anthropique*, à une double injonction *environnementale et décoloniale* à *transiter,* les ONG françaises tentent ainsi d'adapter leurs pratiques dans un monde en pleine mutation. Pour ce faire, nos résultats montrent trois types de modèles d'outillages gestionnaires déployés :

- La *tentation instrumentale*, *orientée carbone* : outillage davantage mobilisé par les ONG humanitaires, au déploiement internalisé, agissant dans l'urgence, pour la plupart relativement dépendantes de fonds publics spécifiques (normatifs, financements à court-terme, etc.), il est celui qui mobilise le plus d'engagements chiffrés et précis sur la trajectoire globale de l'*empreinte carbone* des structures. Il instaure aussi de nombreux outils standardisés de contrôle de gestion, à dimension instrumentale, induisant par endroit des pratiques de résistance, de contournement voire de falsification. Même s'il déploie quelques pratiques d'adaptation, par la mobilisation de *savoirs endogènes*, il surtout caractérisé par une approche ontologique dualiste. Il est celui qui produit le plus de résultats quantifiables au regard des engagements pris ;
- L'*approche créolisée*, entre *adaptation et atténuation* : outillage caractéristique d'ONG de *développement* au déploiement internalisé, agissant sur un temps plus long, qui dispose d'un certain équilibre dans leur modèle économique entre les fonds publics, sur des financements à moyen terme et les fonds privés. Le modèle dispose de quelques engagements chiffrés sur l'*atténuation*, basés sur les trajectoires individuelles de la structure. Il déploie des outils s'appuyant sur des normes de gestion instrumentales, mais adaptables en fonction des contextes. Cela produit de la conflictualité mais peu de pratiques de contournement ou de résistance. Si l'approche ontologique est principalement dualiste, ce modèle fait la distinction entre pratiques d'*atténuation* et celles d'*adaptation* ;
- La *tentative pluriverselle* d'une *transition écologique juste* : outillage caractéristique d'ONG de *développement*, mais au déploiement externalisé (agissant en réseau avec des partenaires), qui mobilise peu de fonds publics (dans des conditions particulières et sur un long terme) dans un modèle économique composé surtout des fonds privés. Ce modèle n'intègre pas de pratiques d'*atténuation* de l'*empreinte carbone* de l'ONG concernée, et se concentre sur une approche conceptualisante d'une *transition écologique juste*, centrée principalement sur le principe d'*adaptation* des pratiques de transition écologique aux territoires. Il déploie pour ce faire une gouvernance partagée entre plusieurs espaces, facilitant un certain rééquilibrage des pouvoirs entre l'organisation occidentale porteuse et ses partenaires. Le contrôle de gestion de ce modèle reste caractérisé par la persistance de certains outils normatifs à visée instrumentale, excluant *de facto* certains partenaires. Malgré le risque de décrochage des parties prenantes

peu convaincues par l'approche conceptualisante, le modèle dispose d'une ontologie plutôt *relationnelle* et *pluriverselle*.

Sur la base de ces trois modèles d'outillage, notre travail de thèse apporte des éléments précis aux trois sous-questions de recherche posées. Sur la première, nous avons montré que les différents outils mobilisés par ces ONG sont porteurs, quels que soient les modèles, de nombreuses incohérences de gestion, révélateurs de plusieurs formes de *colonialité*, notamment du *pouvoir* et *du savoir*. Certains sont profondément ancrés dans une conception *occidentale* de la gestion, qui se matérialise par nombre d'indicateurs quantitatifs, de *process* et de normes, pensés depuis les sièges européens et déployés sur les deux territoires. En résultent des problèmes d'applicabilité dans leur mise en œuvre, en termes d'acceptabilité par les personnels non-occidentaux des ONG, d'accessibilité des données demandées et de fiabilité de ce qui est produit. Cette *colonialité* se retrouve aussi dans certaines postures adoptées par les ONG, notamment dans le dénigrement de certains discours et postures de salariés non-occidentaux, au nom de la rationalité scientifique *occidentale*. Les ONG sont alors parfois actrices de processus de disqualification de savoirs qui ne seraient pas jugés valides *a priori*. La *colonialité du pouvoir* se retrouve aussi dans la position hégémonique, notamment l'accès aux financements, que continuent d'avoir ces organisations.

Plus globalement, nos travaux montrent la responsabilité importante des bailleurs dans le déploiement de ces outils porteurs de *colonialités*. Par les normes et les contraintes qu'ils imposent aux ONG, notamment celles dont les ressources dépendent beaucoup des financements publics, comme les ONG humanitaires, les bailleurs sont prescriptifs d'une architecture de l'aide qui perpétue les dissymétries de pouvoir et de position entre organisations du *Sud global* et celles de *Nord global*. Positionnées de plus en plus dans un rôle d'intermédiaire, ces dernières deviennent alors à leur tour, souvent à leur corps défendant, prescriptrices de ces différentes *colonialité*.

Nos travaux montrent néanmoins que toutes les ONG sont en capacité d'*énacter*, à des degrés divers en fonction du modèle qui les caractérise, des *designs* gestionnaires alternatifs. Nous avons ainsi montré que les nouvelles pratiques de transition écologique sont utiles et utilisées dès lors qu'il est laissé aux équipes sur ces territoires la possibilité, partant de *savoirs endogènes* préalables, de construire leurs propres outillages organisationnels, comme autant de *designs pluriversels* de gestion. Certains mobilisent ainsi des *connaissances endogènes* pour adapter et rendre soutenables leurs projets de gestion de certaines ressources. D'autres instaurent des règles de fonctionnement permettant de matérialiser une *responsabilité différenciée* entre occidentaux et non-occidentaux dans certaines pratiques gestionnaires, comme dans l'utilisation de l'avion. Les plus radicales impulsent même des modalités organisationnelles visant à résister à l'injonction normative de l'aide : en

instaurant par exemple des « services papiers », en charge de gérer l'hypertrophie administrative propre au secteur, complètement décorrélée du reste de l'organisation. Dans ce dernier cas, elles réduisent (en l'assumant) alors l'outillage gestionnaire *occidental* à un simple (et unique) outil d'échange avec les bailleurs, qui ne dit pas grand-chose de ce que fait vraiment l'ONG.

Enfin, nos travaux montrent que les territoires de déploiement, et la façon dont ils sont perçus par les ONG, sont de véritables leviers d'*énaction* de ces *designs* gestionnaires alternatifs, sous certaines conditions et dynamiques. En tant qu'organisations occidentales, les ONG sont ainsi confrontées à des processus différenciés de décolonisation, plus ou moins aboutis, des anciens pays colonisés dans lesquels elles se déploient. Face à la « désoccidentalisation » du monde (Billion & Ventura, 2023) et la potentielle politisation de l'aide publique au développement, leur dépendance plus ou moins forte à ces mécanismes de financement augmente leur risque d'être perçues comme de simples intermédiaires d'agenda nationaux emprunts de *colonialités*. Trois leviers d'*énaction* émergent cependant de nos résultats : la structuration même des ONG, avec des capacités d'*énaction* plus importantes quand le *chemin stratégique* de l'organisation et son fonctionnement sont décentralisés, leur rôle d'acteurs économiques des territoires où elles se déploient et les échelles d'actions qu'elles conçoivent pour leurs actions.

Ainsi, alors qu'émergent dans le secteur plusieurs appels à « décoloniser l'aide internationale » (Peace Direct et al., 2021; Sondarjee, 2020), les approches décoloniales nous aident à comprendre comment la gestion des ONG, est tout à la fois porteuse de cet *euroOpéocentrisme* et de ses *colonialités afférentes*, tout en étant productrice de pratiques alternatives. Cette thèse, en s'appuyant sur ces apports, propose non seulement une nouvelle lecture des outillages gestionnaires des ONG, à l'aune de la transition écologique, mais aussi une réflexion sur les voies à emprunter pour une gestion véritablement *pluriverselle*, juste et soutenable, levier d'une *orgadiversité*.

B. Perspectives de recherche : ouvrir de nouvelles voies pour une gestion pluriverselle et decoloniale

Les résultats de cette thèse révèlent des enjeux complexes, mais aussi des pistes prometteuses pour repenser les outillages gestionnaires dans un contexte de transition écologique et décoloniale. Si cette recherche a permis de jeter les bases d'une critique des outils de gestion des ONG, elle ouvre également de nombreuses perspectives pour approfondir l'analyse. Le cheminement vers une gestion *pluriversell*e, capable de s'adapter aux spécificités locales tout en répondant aux défis globaux, appelle de nouvelles explorations théoriques et empiriques. Celles-ci devront non seulement affiner la compréhension des tensions entre impératifs environnementaux et héritages coloniaux, mais aussi explorer des modèles alternatifs de gestion, à la croisée des *savoirs endogènes* et des dynamiques

globales. C'est dans cette perspective que s'inscrit l'extension future de ce travail, visant à documenter *l'orgadiversité* et à expérimenter de nouvelles approches pour une transition plus juste et inclusive. Les perspectives décrites ici s'appuient à la fois sur quelques limites identifiées dans ce travail de thèse, et sur les élargissements que celui-ci propose. Nous en identifions quatre principales.

Tout d'abord, malgré *la pensée frontalière* adoptée au cœur de notre posture, nous avons été confrontés aux défis inhérents à l'utilisation d'approches décoloniales dans un cadre académique qui reste principalement occidental. Cela s'est traduit à la fois dans la justification répétée liée à la mobilisation de ces approches, aux *colonialités* liées à notre propre positionnement, déjà explicitées, et au format utilisé pour publiciser nos travaux. Nous avons néanmoins montré l'utilité que pouvaient avoir, pour l'analyse de l'outillage gestionnaire, les perspectives décoloniales.

Il s'agira alors de continuer à en explorer le *potentiel transformateur* (Ramboarisata et al., 2022) en diversifiant les types d'organisations et de territoires de déploiement, comme nous le préciserons ci-dessous. Il conviendra aussi d'élargir à nos protocoles de recherche, pour en renforcer la capacité de *dialogue ouvert et horizontal* avec des formes de productions de connaissance éloignées des normes académiques occidentales. Cela sous-entend notamment d'approfondir nos capacités de mobilisation des savoirs et des voix des personnes et acteurs *subalternes*. Si cela pose de nombreux enjeux, notamment en matière de posture ou de langage utilisé, appréhender comment celles et ceux qui vivent les conséquences les plus importantes du *changement climatique anthropique* – et les *sensations physiques* liées – nous semble essentiel pour continuer à documenter l'*orgadiversité*. Cela nécessitera aussi de rendre nos travaux de recherche plus accessibles, afin que nous œuvrions à plus d'inclusivité de ces *subalternes* dans la reconnaissance de l'utilité de leurs savoirs pour faire face à la crise écologique. Ce faisant L'élargissement pourra s'appliquer aux formes de valorisation de travaux de recherche, très ancrés dans une logique d'écriture, pour décrire des organisations se déployant « un contexte socio-culturel africain principalement caractérisé par l'abondance et la richesse de la communication orale » (Kamdem et al., 2020, p. 16)

La deuxième perspective qui s'ouvre à la fin de ce travail de thèse est liée à l'une des limites identifiées dans les résultats que nous avons produits, à savoir les interactions entre les logiques de domination coloniale et environnementale au sein des ONG et dans leurs interventions et les inégalités de genre. En effet, comment nous l'avons présenté dans notre premier chapitre, l'une des formes importantes de *colonialité* qui persiste dans l'architecture de l'aide internationale est, d'après les approches décoloniales, celle de la *colonialidad del genero* (*colonialité du genre*), qui présuppose le genre comme un élément constitutif des schémas globaux du pouvoir colonial.

Les enjeux de genre sont en effet identifiés, au moins depuis le début du 21ème siècle comme majeur et structurant pour les politiques publiques de développement mises en place. Les données existantes sur les inégalités et discriminations liées au genre dans le monde sont en effet implacables : 1 femme sur 3 subit des violences physiques ou sexuelles, elles composent 70 % des personnes dont le revenu est inférieur à 1 dollar par jour et elles ont 2 fois moins de chance d'avoir un travail rémunéré à temps plein que les hommes – leur salaire étant en outre environ un tiers inférieur à celui des hommes pour un même travail (Coordination SUD, 2023c, p. 10).

Ce faisant, les engagements internationaux se traduisent dans nombre d'agendas afférents et outillages dédiés à la prise en compte de ces enjeux dans les organisations. Ainsi, l'Agenda 2030 intègre un ODD spécifique dédié à l'égalité entre les sexes (ODD 5), et le secrétariat général de l'ONU en charge de l'Agenda 2030 publie régulièrement des ressources (UNSDG, 2018). La France s'est elle-même dotée d'une diplomatie féministe et s'est engagée à ce qu'à l'horizon 2025, 75 % des projets financés par l'aide publique française favorisent l'égalité de genre (Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, 2023b). Le genre en tant qu'objectif est souvent qualifié *d'approche genre*.

Mais le genre est plus globalement un *fait social*, qui « regroupe les rapports sociaux de sexe, la construction sociale des caractéristiques, valeurs et normes attachées au féminin et au masculin par la culture, l'éducation, les institutions » (Adéquations, 2017, p. 4). Enfin, c'est aussi une méthodologie d'analyse qui permet « l'identification et la déconstruction des stéréotypes liés au féminin et au masculin, ainsi que le questionnement des normes sociales et économiques qui conditionnent les rapports entre les sexes (hétérosexualité, patriarcat, domination, productivisme...) et qui contribuent à reproduire les inégalités de genre » (*ibid*. p. 4).

Malgré ces constats, peu d'éléments probants ressortent de notre analyse, permettant ne serait-ce que de faire émerger des dynamiques particulières liées au genre, qu'il s'agisse des pratiques organisationnelles, des projets menés etc. Seules quelques mentions sont faites lors de certains entretiens concernant les effets de normalisation induits par le déploiement d'un outillage dédié à la transition écologique. Ceux-ci viendraient ainsi s'ajouter aux effets de normalisation réels ou supposés induits par la mise en place d'*approches genres* multiples au sein des ONG occidentales à la suite des allégations portées contre Oxfam Grande-Bretagne en 2018[399], comme l'explique ce responsable sénégalais au sein du GRET au Sénégal :

[399] Plusieurs journalistes ont révélé en 2018 des pratiques d'abus sexuels commis en Haïti par certains de ses employés après le séisme de 2010, chez l'ONG Oxfam. Cela des a eu des effets sur le secteur des ONG, notamment de normalisation, les principaux bailleurs rendant alors obligatoire, dans l'accès aux financements, la mise en place, par les ONG de pratiques visant à lutter contre les violences sexistes ou sexuelles en leur sein ou dans les projets qu'elles mènent (les normes PESA pour « Protection contre l'exploitation et les abus sexuels »).

> « Alors les enjeux climatiques et l'environnement, c'est important c'est sûr. Après ici, il y a certains collègues qui disent ''les tableaux-là, c'est un peu comme ceux qu'on nous demande de remplir pour l'approche genre, ça nous fait encore de la paperasse, mais dans le fond, ça sert à quoi ?''. Dans le fond les gens, ils ont peur, je pense, que ça fasse un effet d'empilement, toutes ces normes ».

Ces éléments s'inscrivent globalement dans l'idée que certains outillages gestionnaires instrumentaux et normatifs déployés par les ONG occidentales sont parfois porteurs de formes de *colonialité*, nuisant à l'intention initiale. Mais cela ne nous permet pas spécifiquement d'identifier des normes particulières, qui, conditionnant les rapports entre les sexes, seraient révélatrices de formes singulières de *colonialité du genre*.

Cela est à notre sens dû à plusieurs facteurs. Tout d'abord, en termes de représentation entre les femmes et les hommes au sein des données que nous avons récoltées – bien que nous n'ayons pas cherché à construire un échantillonnage représentatif par la démarche compréhensive et inductive qui est la nôtre – force est de constater que les femmes sont sous-représentées dans nos entretiens. Elles représentent 38 % des personnes rencontrées, et les séquences codées sur la base de leurs propos, quant à elles, représentent 41 % des séquences codées globalement[400], alors mêmes que les femmes représenteraient, selon certaines études (Deloitte, 2022), 65 % des personnes salariées des ONG françaises. Par ailleurs, alors que les femmes sont majoritaires dans les *attributaires de l'aide*, elles ont été également sous-représentées chez les personnes rencontrées par nos soins en leur sein[401].

En outre, notre grille d'analyse a très été certainement, si ce n'est aveugle, à tout le moins trop peu sensible au genre (S. Bergeron, 2023). Ce faisant, nos résultats auraient gagné à appréhender les dynamiques de pouvoir au-delà des éléments descriptifs décrits ci-dessus. Cela nous aurait peut-être permis de mieux comprendre la construction des *masculinités* et la persistance de la domination masculine au sein des outillages gestionnaires, et de renforcer l'analyse des structures de pouvoir et des inégalités systémiques de genre, notamment tirées de l'histoire *coloniale*, qui perdurent au sein des outillages gestionnaires. Globalement, cette limite montre la nécessité de renforcer, au sein des ONG et des organisations de l'ESS d'une manière plus générale, des recherches s'intéressant au genre (Holgersson & Hvenmark, 2023), et son articulation avec les vulnérabilités qu'induit l'accélération du *changement climatique anthropique*.

[400] Voir annexe E.

[401] Sur les différents groupes *subalternes* avec qui nous avons pu échanger, notamment les personnes *attributaires* de l'aide, les femmes représentaient un peu moins de 50 % des personnes rencontrées.

Pour ce faire, il nous apparaît pertinent pour la suite de nos travaux (ou pour tout autre personne contributrice intéressée par ces sujets) de mieux appréhender, par une posture et une analyse intersectionnelle, comment les outillages gestionnaires, notamment des ONG, peuvent constituer (ou non) des voies d'émancipation par rapport aux normes de genre (Fraser et al., 2015). Deux champs nous semblent prometteurs. D'une part, plusieurs travaux récents montrent comment le genre est non seulement un rapport social structurant de nos économies mais aussi des organisations qui les composent (Federici & Dobenesque, 2019). C'est aussi le cas des organisations de l'ESS (Verschuur et al., 2021), celles-ci incluant des activités productives mais aussi reproductives – soit qui permettent aux êtres humains de se reproduire par un « ensemble d'activités et de relations grâce auquel notre vie et notre capacité de travail se reconstituent quotidiennement » (Federici & Dobenesque, 2019, p. 18).

En outre, ces travaux sur la centralité du *travail reproductif* dans les organisations de l'ESS font échos aux nombreuses contributions sur l'importance du travail du *care*, qui englobe toutes les actions qui soutiennent et maintiennent la vie (Hirata, 2021; Paperman & Laugier, 2011; Tronto Joan C., 2009). Celles-ci font souvent l'objet de processus d'exploitation et de domination du travail de femmes, généralement dévalorisé et invisibilisé. De futures contributions de recherche gagneraient ainsi à identifier comment certaines pratiques ou certains ouillages gestionnaires dédiés à la transition écologique – éventuellement déployés par les ONG et les femmes qui les composent – puisque *pluriversels, créolisés* ou *relationnels*, sont des leviers de reconnaissance et valorisation de ce travail reproductif féminin, dans un double mouvement de réparation des relations entre *humains* et entre *humains* et *non-humains*.

Enfin, la dernière perspective de recherche tient aux limites intrinsèques de la mobilisation des approches décoloniales pour les sciences de gestion. En effet, ces approches, comme présenté dans notre premier chapitre, sont le fruit d'un contexte et d'une histoire particulière : celle de la colonisation puis de la décolonisation du continent américain, des dynamiques sociales, culturelles et économiques que cela a impulsé, et des cadres conceptuels qui ont été construits pour les appréhender. Si les perspectives décoloniales, à la fois par leur robustesse académique et puisqu'appelant à la construction de *designs* gestionnaires *pluriversels*, ont vocation à appréhender les héritages de l'histoire *coloniale* en-dehors du continent américain, elles sont plus ou moins facilement mobilisables en fonction des objets d'études et des contextes d'analyse.

En sciences de gestion par exemple, elles présupposent, comme nous l'avons fait dans ce travail de thèse, pour appréhender la « structure matérielle politique et économique dans laquelle les discours hégémoniques en management international s'inscrivent et les pratiques

managériales/organisationnelles qui en émergent » (Yousfi, 2021, p. 23), de s'intéresser à des organisations disposant d'appareils gestionnaires plus ou moins formalisés. C'est pourquoi nous nous sommes intéressés à des ONG déjà *managérialisées*. L'un des développements potentiels futurs de nos travaux serait ainsi de mobiliser ces perspectives décoloniales pour appréhender les formes de *colonialité* et de *pluriversalité* plus ou moins présentes au sein d'outillages gestionnaires d'autres types d'ONG (par exemple, des ONG plus petites, locales ou non-occidentales). Cela permettrait en outre, notamment en France, d'apporter des éclairages pertinents sur des modèles organisationnels qui sont en réalité majoritaires, quand on s'intéresse à la typologie du secteur, constitué en *oligopole à franges* (Coordination SUD, 2022).

Cette articulation entre histoire *coloniale*, *designs* gestionnaire et *orgadiversité* gagnerait également à être approfondie par l'analyse d'organisations, notamment non-lucratives, inscrites dans des histoires coloniales différentes. Plusieurs structures pourraient en effet être analysées. C'est le cas par exemple d'ONG occidentales non-françaises, qui pourraient avoir un rapport différent à cette histoire *coloniale*. En Europe, les ONG britanniques, espagnoles ou allemandes ont des formes similaires de *managérialisation* à celles des ONG françaises. Mais elles ont des rapports différents à cette histoire, certaines plateformes déployant d'ailleurs plusieurs ressources pour accompagner leurs ONG nationales (Berliner Entwicklungspolitischer Ratschlag, 2022; BOND, 2023). Et les réflexions au cœur de ce travail de thèse pourraient ailleurs être développées sur la base d'analyses d'organisations occidentales issus de pays qui sont eux-mêmes le fruit de cette histoire *coloniale*, comme les Etats-Unis, ou encore le Canada (Peace Direct, 2023).

En outre, plusieurs territoires ou contextes de déploiement des organisations occidentales semblent particulièrement intéressants à explorer. Il s'agit notamment des pays asiatiques, qui ont un rapport différent aux dynamiques de colonisation. Ils ont également connu des processus de décolonisation puis de *développement* singuliers, nombre des pays étant aujourd'hui considérés comme *émergents* voire *développés*. On peut donc s'interroger sur les persistances plus ou moins fortes de l'entreprise *coloniale* au sein de leurs modèles organisationnels, et les formes alternatives qui y ont émergé dans la lignée des travaux de Yuk Hui. Pour le philosophe hongkongais il existe une *cosmotechnique* particulière en Chine. Si celle-ci emprunte certes, dans sa matérialité actuelle, à la *cosmotechnique* occidentale, elle est profondément ancrée dans une pensée chinoise singulière (Hui & Frey, 2021).

Les perspectives de nos travaux de recherche nous invitent enfin à continuer à explorer les nombreux territoires africains et leurs multiples réalités. Il serait par exemple intéressant d'appréhender comment les ONG se déployant dans les pays Est-Africains – qui ont fait l'objet de processus de décolonisation différents de ceux des pays colonisés par la France – font face aux conséquences du

réchauffement du système climatique, et quels outillages celles-ci construisent. Plus globalement, nos travaux appellent à réancrer les dynamiques sociales, économiques et culturelles du continent africain, dans toute leurs diversités, dans le temps long de l'histoire. Dans la période récente, cette histoire a bien sûr été très fortement marquée par l'entreprise impérialiste et *coloniale* occidentale, et l'esclavage qui en a résulté. Mais elle ne s'y réduit pas. Les multiples ontologies qui persistent dans les nombreuses communautés et groupes sociaux qui composent les pays africains montrent bien qu'il existe des rapports au monde qui dépassent l'*habiter colonial* induit par la globalisation de la modernité occidentale. S'il est essentiel de comprendre comment se déploient encore, au sein des organisations et des outillages gestionnaires en Afrique, des formes de *colonialité*, il est important de reconnaître toute à la fois l'*agentivité* des différents acteurs *subalternes* africains, qui s'inscrit dans un temps long, et qui leur permet de s'en extraire, comme le montrent plusieurs contributions récentes ayant vivement critiqué les approches décoloniales (Cahen, 2024; Faujour & Madelin, 2024). Par l'attention portée à la recherche de ces *designs* gestionnaires *pluriversels* et cette *orgadiversité*, il s'agit en somme de mieux comprendre « comment les africains ordinaires se situent dans ce monde, dans leur quête plus de justice » (Fosu, 2024)

En définitive, cette thèse a montré que la transition écologique ne peut se concevoir sans une transformation radicale des outils de gestion des ONG. Si les bailleurs de fonds publics portent une grande responsabilité dans la prescription d'outillages gestionnaires porteurs de *colonialité*, les ONG, à la croisée des enjeux environnementaux et des héritages coloniaux, doivent désormais adopter des modèles gestionnaires plus flexibles et plus inclusifs des ontologies non-occidentales. Loin d'être de simples récipiendaires des politiques de développement international, les ONG ont la responsabilité de réinventer leur gestion, en s'appuyant sur des outillages *pluriversels* capables de répondre aux défis du 21ème siècle. Ce travail, en posant les bases d'une analyse décoloniale des outils de gestion, invite à repenser en profondeur les pratiques organisationnelles pour un monde plus juste et plus soutenable. Il s'inscrit plus globalement dans les travaux et réflexions récentes sur l'identification des héritages de du fait *colonial* dans les multiples crises engendrées par les *changement climatique anthropique*, en sciences de gestion (Ramboarisata et al., 2022), et au-delà (Blanc, 2024; Ferdinand, 2024; Plurivers, revue d'écologie décoloniale, 2024) ainsi que sur les perspectives organisationnelles permettant d'y faire face (Béji-Bécheur et al., 2021; Diagne, 2024; Kodjo-Grandvaux, 2021; Lallemand-Stempak & Eynaud, 2022; J.-A. Mbembe et al., 2022).

BIBLIOGRAPHIE

Acouetey, D. (2020). Préface. In *La recherche enracinée en management* (p. 11-13). EMS Editions; Cairn.info. https://doi.org/10.3917/ems.kamde.2020.01.0011

Acquier, A., Mayer, J., & Valiorgue, B. (2024). Introduction. Anthropocène, limites planétaires et nouvelles frontières des sciences de gestion. *Revue française de gestion*, *315*(2), 11-36. Cairn.info. https://doi.org/10.1684/rfg.2024.18

Adams, W. (Bill), & Mulligan, M. (2012). *Decolonizing Nature* (0 éd.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781849770927

Adéquations. (2017). *Définitions de l'approche de genre et genre & développement* (p. 12). http://www.adequations.org/IMG/article_PDF/article_a1515.pdf

AFD. (2020). *Sahel—Bilan d'activité 2019* (p. 16). AFD. https://www.afd.fr/sites/afd/files/2020-06-01-56-53/bilan-activite-sahel-2019.pdf

AFD. (2023). *Sahel—Bilan d'activité 2022* (p. 16). AFD. https://www.afd.fr/sites/afd/files/2023-03-02-40-08/sahel-bilan-activite-2022.pdf

Agence française de développement. (2017). *Stratégie—Vulnérabilités aux crises et résilience 2017-2021*. https://www.afd.fr/sites/afd/files/2019-03-03-21-00/Strat%C3%A9gie%20vuln%C3%A9rabilit%C3%A9s%20aux%20crises%20et%20r%C3%A9silience%20FR.pdf

Agence française de développement. (2018, septembre 4). *Pour un monde en commun : Stratégie 2018 – 2022*. https://www.afd.fr/sites/afd/files/2018-09-04-32-32/strategie-afd-2018-2022-synthese.pdf

Agence française de développement. (2022). *Projet d'Appui à la Mobilisation des ONG françaises sur le Climat 4*.

Agence française de développement. (2024). *Guide méthodologique relatif aux modalités de cofinancement des projets et programmes des OSC françaises* (p. 121). https://www.afd.fr/sites/afd/files/2024-03-12-25-47/2024-03/Guide%20m%C3%A9thodologique%20Publi%C3%A9%20Mars%202024%20VF.pdf

Aguilar, R. G. (2011). Pistas reflexivas para orientarnos en una turbulenta época de peligro. *Raquel Gutiérrez Oscar Olivera Raúl Zibechi Héctor Mondragón Natalia Sierra Vilma Almendra Pablo Dávalos Emmanuel Rozental*, 31.

Ajari, N. (2019). *La dignité ou la mort : Éthique et politique de la race*. La Découverte.

Ajari, N. (2024). *Le manifeste afro-décolonial : Le rêve oublié de la politique radicale noire*. Éditions du Seuil.

Akrich, M., Barthe, Y., Muniesa, F., & Mustar, P. (Éds.). (2010). *Débordements : Mélanges offerts à Michel Callon*. Presses des Mines. https://doi.org/10.4000/books.pressesmines.703

ALIMA. (2022). *Feuille de route environnementale* (p. 26). https://climateactionaccelerator.org/wp-content/uploads/2022/11/Feuille-de-route-ALIMA_V2_Avril2022_compr.pdf

ALIMA. (2024). *L'action environnementale d'ALIMA. Réalisations leçons et perspectives.* (p. 26). https://alima.ngo/wp-content/uploads/2024/02/ALIMA-RAPPORT-DAVANCEMENT-ENVIRONNEMENT-vf-FR.pdf

Alimonda, H. (2011). La colonialidad de la naturaleza. *Una aproximación a la Ecología Política*.

Allen, P. G. (2007). *The sacred hoop : Recovering the feminine in American Indian traditions: with a new preface* (Nachdr.). Beacon Press.

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control : Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, *39*(5), 619-644. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305

Amīn, S. (1973). *Le développement inégal : Essai sur les formations sociales du capitalisme périphérique*. Éd. de Minuit.

Amnesty International, Geneva water Hub, Norwegian People's Aid, & Conflict and Environment Observatory. (2020). *Witnessing the Environmental Impacts of War—Environmental case studies from conflict zones around the world*. https://reliefweb.int/attachments/4963f3d2-4a02-301c-962e-b7aa01a6989b/witnessing-the-environmental-impacts-of-war.pdf

Ancelin-Bourguignon, A. (2021). Chapitre 4. Penser la réification et l'aliénation avec Georg Lukács. In *Philosophie et outils de gestion* (p. 95-120). EMS Editions; Cairn.info. https://doi.org/10.3917/ems.gilbe.2021.02.0095

Ancelin-Bourguignon, A. (2023). 7. Les approches interculturelles du contrôle de gestion. In *Les grands courants en contrôle de gestion* (p. 160-180). EMS Editions; Cairn.info. https://www.cairn.info/les-grands-courants-en-controle-de-gestion--9782376877660-p-160.htm

Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. https://books.google.fr/books?id=OY4uAAAAMAAJ

Apostol, O. M. (2015). A project for Romania ? The role of the civil society's counter-accounts in facilitating democratic change in society. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *28*(2), 210-241. https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2012-01057

Arras, S., Jult, W., Maes, B., & Bibo Tansia. (2021). *La décolonisation, c'est maintenant ! Guide pratique d'inspiration pour une collaboration internationale équitable*. NGO-federatie.

Ashcroft, B., Griffiths, G., & Tiffin, H. (2013). *Postcolonial studies : The key concepts* (Third edition). Routledge.

Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, *174*(5), 115-130. Cairn.info. https://doi.org/10.3166/rfg.174.115-130

Ayache, M., & Dumez, H. (2011). *Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective*. https://hal.science/file/index/docid/657490/filename/Pages_33-46_-_Ayache_M._Dumez_H._-_2011_-_Le_codage_dans_la_recherche_qualitative._-_Libellio_vol._7_nA_2.pdf

Bambara, D., Compaoré, H., & Bilgo, A. (2018). Évolution des températures au Burkina Faso entre 1956 et 2015 : Cas de Ouagadougou et de Ouahigouya. *Physio-Géo*, *Volume 12*, 23-41. https://doi.org/10.4000/physio-geo.5688

Bancel, N. (2022). *Le postcolonialisme* (2ème édition). Que sais-je ?

Banerjee, S. B. (2000). Whose land is it anyway ? National interest, indigeous stakeholders and colonial discourses. The Case of the Jabiluka Uranium Mine. *Organization & Environment*, *13*(1), 3-38. JSTOR.

Banks, N., & Brockington, D. (2019). *Mapping the UK's development NGOs : Income, geography and contributions to international development*. 34.

Barlatier, P.-J. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. In *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 126-139). EMS Editions; Cairn.info. https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0126

Barnett, M. (2013). *Empire of Humanity : A History of Humanitarianism*. Cornell University Press. https://doi.org/10.7591/9780801460616

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations : The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, *53*(6), 1419-1440. https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391

Beau, R., & Larrère, C. (2018). *Penser l'Anthropocène*. Presses de Sciences Po; Cairn.info. https://www.cairn.info/penser-l-anthropocene--9782724622102.htm

Becker, H. S. (2013). *Les ficelles du métier : Comment conduire sa recherche en sciences sociales* (Suite du 1er tirage (7)). La Découverte.

Béji-Bécheur, A., & Bonnemaizon, A. (2024). *Organisations alternatives des citoyennetés. Récits d'expériences émancipatrices*. EMS Éditions; Cairn.info. https://doi.org/10.3917/ems.bejib.2024.01

Béji-Bécheur, A., Vidaillet, B., & Hildwein, F. (2021). *Organisons l'alternative !Pratiques de gestion pour une transition écologique et sociale*. EMS Editions; Cairn.info. https://doi.org/10.3917/ems.beji.2021.01

Belmessous, F., Blanc, M., & Kipfer, S. A. (2024). Éditorial. Racisme, racialisation et production de l'espace: *Espaces et sociétés*, *n° 190*(3), 9-19. https://doi.org/10.3917/esp.190.0009

Benhamou, F. (2011). *L'économie de la culture: Vol. 7e éd.* La Découverte; Cairn.info. https://www.cairn.info/l-economie-de-la-culture--9782707167774.htm

Bergeron, H., & Castel, P. (2024). *L'organocène. Du changement dans les sociétés surorganisées*. Presses de Sciences Po; Cairn.info. https://shs.cairn.info/l-organocene--9782724643305?lang=fr

Bergeron, S. (2023). Feminist economics. In I. Yi (Éd.), *Encyclopedia of the Social and Solidarity Economy* (p. 37-43). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781803920924.00017

Berliner Entwicklungspolitischer Ratschlag. (2022). *Mainstreaming Decolonize. Koloniale Kontinuitäten in der Entwicklungspolitik*. https://eineweltstadt.berlin/publikationen/broschuere-mainstream-decolonize/

Berrier-Lucas, C., & Blanchet, V. (2022). Perspectives critiques de la RSE. *Revue de l'organisation responsable*, *Vol. 17*(2), 3-4. Cairn.info.

Berthelot, J.-M. (2012). 5 – Les sciences du social. In *Épistémologie des sciences sociales* (p. 203-265). Presses Universitaires de France; Cairn.info. https://doi.org/10.3917/puf.berth.2012.01.0203

Bhabha, H. K. (1984). Of mimicry and man : The ambivalence of colonial discourse. *October*, *28*, 125.

Bhabha, H. K. (2011). *Culture's In-Between*. https://api.semanticscholar.org/CorpusID:157507426

Bhabha, H. K. (2012). *The Location of Culture* (2e éd.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203820551

Billion, D., & Ventura, C. (2023). *Désoccidentalisation : Repenser l'ordre du monde*. Agone.

Bird Rose, D. (2008). On history, trees, and ethical proximity. *Postcolonial Studies*, *11*(2), 157-167. https://doi.org/10.1080/13688790802004687

Blanc, G. (2020). *L'invention du colonialisme vert : Pour en finir avec le mythe de l'éden africain*. Flammarion.

Blanc, G. (2024). *La nature des hommes—Une mission écologique pour « sauver » l'Afrique*. La Découverte.

Boltanski, L., & Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.

BOND. (2023). *Anti-racism and decolonising. A framework for organisations* (p. 13).

Bonis Charancle, J.-M., Vielajus, M., Pommerenig, D., Cissé, Y., & Michau, M. (2023). *15 ans de partenariat entre l'Agence française de développement et les organisations de la société civile* (p. 32). AFD. https://www.afd.fr/sites/afd/files/2024-05-09-55-44/ExPost-N%C2%B099-FR-BAT-Web.pdf

Bonneuil, C., & Fressoz, J.-B. (2016). *L'événement anthropocène : La Terre, l'histoire et nous* (Nouvelle éd. révisée et augmentée). Éditions Points.

Borland, H., Ambrosini, V., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2016). Building Theory at the Intersection of Ecological Sustainability and Strategic Management. *Journal of Business Ethics*, *135*(2), 293-307. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2471-6

Boukari-Yabara, A. (2017). 22. Un héritier visionnaire. Thomas Sankara et la quête de la « seconde indépendance ». In *Africa Unite !* (p. 294-306). La Découverte; Cairn.info. https://www.cairn.info/africa-unite--9782707196408-p-294.htm

Bourguignon, A., & Nørreklit, H. (2002). L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion : L'exemple du tableau de bord et du balanced scorecard. *Comptabilité Contrôle Audit*, *8*(3), 7-32. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/cca.083.0007

Bourguignon Rougier, C., Colin, P., & Grosfoguel, R. (2014). *Penser l'envers obscur de la modernité : Une anthologie de la pensée décoloniale latino-américaine*. Pulim.

Boutaud, A., & Gondran, N. (2020). *Les limites planétaires*. la Découverte.

Bouty, I. (2019). 13. Approches pratiques de la stratégie: In *Les grands courants en management stratégique* (p. 359-380). EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.liar.2019.01.0359

Brangeon, S. (2015). *La gestion des déchets générés par les ONG en Haïti*. Groupe URD. http://www.urd.org/wp-content/uploads/2018/09/RapportDechetsHumanitaires_Haiti_Version_Longue_FRdocx.pdf

Brangeon, S., & Crowley, F. (2020). *L'empreinte environnementale de l'aide humanitaire financée par la DG ECHO. Revue analytique.* Groupe URD. https://www.urd.org/wp-content/uploads/2020/10/Groupe-URD-Inspire-studypublic_FR.pdf

Braudel, F. (2022). *Civilisation matérielle, économie et capitalisme. Tome 3. Le temps du monde*. Armand Colin; Cairn.info. https://www.cairn.info/civilisation-materielle-economie-et-capitalisme--9782200633424.htm

Braudel, F., & Labrousse, E. (1982). *Histoire économique et sociale de la France. L'ère industrielle et la société d'aujourd'hui (1880-1980) : 1950 à nos jours*. Presses Universitaires de France; Cairn.info. https://www.cairn.info/histoire-economique-et-sociale-de-la-france-4--9782130359579.htm

Brauman, R. (1995). Le sacre de l'urgence. *Le Débat*, *84*(2), 5-9. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/deba.084.0005

Brauman, R. (2000). *L'action humanitaire* (Éd. rev. et augm). Flammarion.

Braverman, H. (1998). *Labor and Monopoly Capital*. NYU Press; JSTOR. http://www.jstor.org/stable/j.ctt9qfrkf

Brisson, T. (2018). 5—Les « études subalternes » indiennes et le « tournant saidien ». In *Décentrer l'Occident* (p. 215-271). La Découverte; Cairn.info. https://www.cairn.info/decentrer-l-occident--9782707197986-p-215.htm

Brohé, A. (2013). *La comptabilité carbone*. La Découverte; Cairn.info. https://www.cairn.info/la-comptabilite-carbone--9782707169396.htm

Burlaud, A., & Simon, C. J. (2013). *Le contrôle de gestion: Vol. 3e éd.* La Découverte; Cairn.info. https://www.cairn.info/le-controle-de-gestion--9782707175359.htm

Butler, J., & Nordmann, C. (2018). *Ces corps qui comptent : De la matérialité et des limites discursives du sexe* (Nouvelle éd.). Éditions Amsterdam.

Cahen, M. (2024). *Colonialité : Plaidoyer pour la précision d'un concept*. Éditions Karthala.

Cailluet, L. (2019). 1. Histoire de la pensée, histoire des pratiques ? In *Les grands courants en management stratégique* (p. 17-41). EMS Editions; Cairn.info. https://doi.org/10.3917/ems.liar.2019.01.0017

Callon, M. (1986). Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique (1940/1948-)*, *36*, 169-208. JSTOR.

Callon, M. (1989). *La Science et ses réseaux : Genèse et circulation des faits scientifiques*. La Découverte.

Caritas Sénégal. (2020). *Plan stratégique 2021 -2025* (p. 77).

Cartier-Bresson, J., Destremau, B., & Lautier, B. (2009). Les mots du développement : Trajectoires et pouvoirs. Introduction. *Revue Tiers Monde*, *n° 200*(4), 725-734. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/rtm.200.0725

Castro-Gómez, S. (2010). *La hybris del punto cero ciencia, raza e ilustración en la Nueva Granada (1750-1816)* (2ª ed). Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Cazenave, B. (2017). *L'émergence d'un « Nouveau Management Humanitaire » : Rôles et influences contrastés des dispositifs de contrôle dans les ONG*.

Cazenave, B., Garbe, E., & Morales, J. (2020). *Le management des ONG*. La Découverte; Cairn.info. https://www.cairn.info/le-management-des-ong--9782348059018.htm

Cazenave, B., & Morales, J. (2021a). NGO responses to financial evaluation : Auditability, purification and performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *34*(4), 731-756. https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2020-4397

Cazenave, B., & Morales, J. (2021b). NGO responses to financial evaluation : Auditability, purification and performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *34*(4), 731-756. https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2020-4397

Cazenave, B., & Mourey, D. (2023). 18. Les spécificités de l'accountability des organisations non-profit. In *Les grands courants en contrôle de gestion* (p. 378-398). EMS Editions; Cairn.info. https://www.cairn.info/les-grands-courants-en-controle-de-gestion--9782376877660-p-378.htm

Césaire, A. (2024). *Discours sur le colonialisme*. Présence Africaine.

Chabot, P. (2015). *L'Âge des transitions*. Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.chabo.2015.01

Chakrabarty, D., & Joly, F. (2024). *Une planète, plusieurs mondes*. CNRS éditions.

Chakrabarty, D., Latour, B., & Hartog, F. (2022). *Après le changement climatique, penser l'histoire* (A. de Saint-Loup & P.-E. Dauzat, Trad.). Gallimard.

Chakrabarty, D., Ruchet, O., Vieillescazes, N., & Brisson, T. (2020). *Provincialiser l'Europe : La pensée postcoloniale et la différence historique*. Éditions Amsterdam.

Charnovitz, S. (2002). Les ONG : Deux siècles et demi de mobilisation. *L'Economie politique*, *13*(1), 6. https://doi.org/10.3917/leco.013.0006

Charnoz, O., & Severino, J.-M. (2007). *L'aide publique au développement*. La Découverte; Cairn.info. https://www.cairn.info/l-aide-publique-au-developpement--9782707146571.htm

Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2013). Performance measurement, modes of evaluation and the development of compromising accounts. *Accounting, Organizations and Society*, *38*(4), 268-287. https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.06.002

Chevrier, S. (2019). *Le management interculturel: Vol. 4e éd.* Presses Universitaires de France; Cairn.info. https://www.cairn.info/le-management-interculturel--9782130730859.htm

Chia, R., & Holt, R. (2006). Strategy as Practical Coping : A Heideggerian Perspective. *Organization Studies*, *27*(5), 635-655. https://doi.org/10.1177/0170840606064102

Chia, R., & Holt, R. (2009). *Strategy without design : The silent efficacy of indirect action*. Cambridge Univ. Press.

Chiapello, È., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. La Découverte; Cairn.info. https://www.cairn.info/sociologie-des-outils-de-gestion--9782707151452.htm

Colin, P., & Quiroz, L. (2023). *Pensées décoloniales. Une introduction aux théories critiques d'Amérique latine.* La Découverte.

Colliot-Thélène, C. (2008). *La sociologie de Max Weber*. La Découverte; Cairn.info. https://www.cairn.info/la-sociologie-de-max-weber--9782707147318.htm

Colombetti, G. (2014). *The Feeling Body : Affective Science Meets the Enactive Mind*. The MIT Press. https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262019958.001.0001

Connell, R. (2020). *Southern Theory : The global dynamics of knowledge in social science* (1re éd.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003117346

Coordination SUD. (2016). *Prospectives 2030*.

Coordination SUD. (2018). *Etude argent et associations de solidarité internationale. Résultats de l'enquête sur les ressources et les dépenses, période 2012—2016*. https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/Etude-Argent-ASI-2012-2016-vf_BD-1.pdf

Coordination SUD. (2019). *La localisation de l'aide. Plus de proximité permet-elle d'assurer l'autonomie des projets déployés ?* (p. 60). https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/ETUDE-Localisation-aideBD6.pdf

Coordination SUD. (2022). *Les modèles socioéconomiques des associations de solidarité internationale (ASI) françaises, 2016—2020*. https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/Etude-MSE-Coordination-SUD.pdf

Coordination SUD. (2023a). *Acteurs et actrices de la solidarité internationale : Quelle(s) mutation(s) ?* (p. 95). https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/Etude-OngLAB-2023-Nouveaux-acteurs-et-actrices.pdf

Coordination SUD. (2023b). *Etude comparative sur les droit d'initatie des OSC de 6 pays européens* (p. 44). https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/CSUD_Droit_Initiative_OSC_Europe.pdf

Coordination SUD. (2023c, mars 6). *Guide d'appui : Intégrer l'approche genre dans son organisation*. https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/Guide-dappui-%C3%A0-lint%C3%A9gration-de-lapproche-genre-version-int%C3%A9grale-update-04-12-20-Lecture-seule.pdf

Cortes Zéa, C. (2016). *La coopération Sud-Sud du Mexique, au sein de la nouvelle configuration de la coopération internationale pour le développement post-2015*. http://www.theses.fr/2016SACLS124/document

Cortés Zea, C., & Lécuyer, L. (2018). Fabrique Sud-Sud de référentiels internationaux de développement. Le Programme d'acquisition d'aliments Afrique brésilien et la stratégie mexicaine Mésoamérique sans faim. *Revue internationale des études du développement*, *234*(2), 99-122. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/ried.234.0099

Couprie, S. (2012). Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité. *Mondes en développement*, *n°159*(3), 59. https://doi.org/10.3917/med.159.0059

Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of "Creating Shared Value". *California Management Review*, *56*(2), 130-153. https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130

Crutzen, P. J., & Stoermer, E. F. (2021). The 'Anthropocene' (2000). In S. Benner, G. Lax, P. J. Crutzen, U. Pöschl, J. Lelieveld, & H. G. Brauch (Éds.), *Paul J. Crutzen and the Anthropocene : A New Epoch in Earth's History* (Vol. 1, p. 19-21). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82202-6_2

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm.* (p. 322). Prentice Hall/Pearson Education.

Dambrin, C., & Grall, B. (2021). Chapitre 10. Bruno Latour, penseur des modes d'existence. In *Philosophie et outils de gestion* (p. 238-260). EMS Editions; Cairn.info. https://doi.org/10.3917/ems.gilbe.2021.02.0238

Dameron, S., & Torset, C. (2012). Les stratèges face à la stratégie. Tensions et pratiques. *Revue française de gestion*, *223*(4), 27-41. Cairn.info.

Dar, S. (2014). Hybrid accountabilities : When western and non-western accountabilities collide. *Human Relations*, *67*(2), 131-151. https://doi.org/10.1177/0018726713479620

Dar, S. (2018). De-Colonizing the Boundary-Object. *Organization Studies*, *39*(4), 565-584. https://doi.org/10.1177/0170840617708003

Dauvin, P. (2004). Être un professionnel de l'humanitaire ou comment composer avec le cadre imposé. *Tiers-Monde*, *45*(180), 825-840. https://doi.org/10.3406/tiers.2004.5530

Dauvin, P. (2010). *La communication des ONG humanitaires*. Éd. Pepper l'Harmattan.

Dauvin, P., & Siméant-Germanos, J. (2002). *Le travail humanitaire. Les acteurs des ONG, du siège au terrain*. Presses de Sciences Po; Cairn.info. https://www.cairn.info/le-travail-humanitaire--9782724608690.htm

David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2008). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (2e éd). Vuibert.

Davies, J. (2016). *The Birth of the Anthropocene* (1re éd.). University of California Press; JSTOR. http://www.jstor.org/stable/10.1525/j.ctv1xxs47

Davies, T. R. (2008). *The Rise and Fall of Transnational Civil Society : The Evolution of International Non-Governmental Organisations since 1839*. https://api.semanticscholar.org/CorpusID:153146401

De Geoffroy, V., & Grunewald, F. (2017). *More than the money. Localisation in pratice* (p. 39). Groupe URD. http://www.urd.org/wp-content/uploads/2018/09/More_than_the_money_-_Full_Report.pdf

De La Cadena, M. (2015). *Earth Beings : Ecologies of Practice across Andean Worlds* (R. J. Foster & D. R. Reichman, Éds.; p. dup;9780822375265/1). Duke University Press. https://doi.org/10.1215/9780822375265

De Saivre, D. (1996). Léopold Sédar Senghor : Humaniste classique et humaniste d'avant-garde. *Présence Africaine*, *N° 154*(2), 72-76. https://doi.org/10.3917/presa.154.0072

Deb, D. (2012). *Beyond Developmentality* (0 éd.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781849770545

Décoloniser ! : Notions, enjeux et horizons politiques (avec Weill, C.). (2023). Association Ritimo.

Dejours, C. (2002). *Le facteur humain*. PUF.

Deloitte. (2022). *Etudes des pratiques salariales et extra-salariales des ONG françaises* (p. 27). https://drive.google.com/file/d/14Iq1on5LInG3mUlrlW7zsZP58hCgg3lT/view

Dem, E. K. (1996). *Ni taylor, ni folklore : Pour un management africain interculturel et créatif*. https://api.semanticscholar.org/CorpusID:131803657

De Meyer, T. (2016). Bruno Latour, Face à Gaïa. Huit conférences sur le Nouveau Régime Climatique. *Lectures*. https://doi.org/10.4000/lectures.19763

Demeyère, C. (2022). Construire la collaboration gouvernements-associations pour atteindre les objectifs de développement durable : Enjeux, pratiques et défis pour le management public. *Vie & sciences de l'entreprise*, *N° 214-215*(2), 211-235. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/vse.214.0211

Derrida, J. (1996). *Le monolinguisme de l'autre, ou, La prothèse d'origine*. Galilée.

Descola, P. (2015). *Par-delà nature et culture*. Gallimard.

Diagne, S. B. (2024). *Universaliser : L'humanité par les moyens d'humanité*. Albin Michel.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147-160. JSTOR. https://doi.org/10.2307/2095101

Djabi, M., & de Longueval, O. S. (2020). Boucs-émissaires en organisation : Quelles régulations du phénomène ? *M@n@gement*, *Vol. 23*(2), 1-42. Cairn.info.

Dorion, L. (2017). Construire une organisation alternative. *Revue Française de Gestion*, *43*(264), 143-160. https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00109

Dorion, L. (2018). *Organisations alternatives et empowerment : Une approche féministe : Penser l'organizing depuis ses marges*. https://api.semanticscholar.org/CorpusID:151077866

Drujon D'Astros, C. (2020). *Three essays on silences in management accounting : An exploratory research into power, talk and knowledge in management accounting in light of the exercice of silence*. http://www.theses.fr/2020ESEC0007/document

Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, *112*(2), 29-42. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/geco.112.0029

Dussel, E. D. (2022). *1492 El encubrimiento del Otro : Hacia el origen del « mito de la Modernidad »* (Primera edición). Editorial Las cuarenta.

Dussel, E. D., Krauel, J., & Tůma, V. (2000). Europe, Modernity, and Eurocentrism. *Nepantla: Views from South*, *1*, 465-478.

Dussel, E., & Grosfoguel, R. (2022). *Filosofías del Sur : Descolonización y transmodernidad*. Ediciones Akal.

Dyball, M. C., Poullaos, C., & Chua, W. F. (2007). Accounting and empire : Professionalization-as-resistance : The case of Philippines. *Critical Perspectives on Accounting*, *18*(4), 415-449. https://doi.org/10.1016/j.cpa.2006.01.008

Dyball, M., Fong Chua, W., & Poullaos, C. (2006). Mediating between colonizer and colonized in the American empire. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *19*(1), 47-81. https://doi.org/10.1108/09513570610651948

Easterly, W. (2007). *The white man's burden : Why the West's efforts to aid the rest have done so much ill and so little good*. Penguin Books.

Ebrahim, A. (2002). Information Struggles : The Role of Information in the Reproduction of NGO-Funder Relationships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *31*(1), 84-114. https://doi.org/10.1177/0899764002311004

Ebrahim, A. (2003). Accountability In Practice : Mechanisms for NGOs. *World Development*, *31*, 813-829. https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00014-7

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises : Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, *34*, 81-100. https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001

ECHO. (2022, mars 7). *Déclaration des bailleurs de l'aide humanitaire sur le climat et l'environnement*. https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/document/download/8928aae4-4e2c-44d6-bbed-34d8cfdb90a9_fr?filename=2022%2003%2007%20_Declaration%20bailleurs_Climat_Envi_Huma_FR%20-.pdf

El Kotni, M. (2022). La santé interculturelle, outil de domination ? L'expérience des sages-femmes traditionnelles mexicaines. *Anthropologie et Santé*, *24*. https://doi.org/10.4000/anthropologiesante.10628

El Kotni, M., & Faya Robles, A. (2018). Politiques de santé materno-infantile au Brésil et au Mexique. *Cahiers des Amériques latines*, *88-89*, 61-78. https://doi.org/10.4000/cal.8837

Elman, C. (2005). Explanatory Typologies in Qualitative Studies of International Politics. *International Organization*, *59*(2), 293-326. JSTOR.

Enée, G. (2010). Les ONG au Burkina Faso : Une référence dans le champs du développement africain ? *Espaces et sociétés*. https://shs.hal.science/halshs-00558068/document

Enjalbert, V. (2013). Gilbert Rist, Le développement. Histoire d'une croyance occidentale. *Lectures*. https://doi.org/10.4000/lectures.11782

Ergene, S., Banerjee, S. B., & Hoffman, A. J. (2021). (Un)Sustainability and Organization Studies : Towards a Radical Engagement. *Organization Studies*, *42*(8), 1319-1335. https://doi.org/10.1177/0170840620937892

Escobar, A. (1991). Imaginando un futuro : Pensamiento crítico, desarrollo y movimientos sociales. *Desarrollo y Democracia Venezuela*, 135-172.

Escobar, A. (1995). *Encountering Development* (STU-Student edition). Princeton University Press; JSTOR. http://www.jstor.org/stable/j.ctt7rtgw

Escobar, A. (2003). Mundos y conocimientos de otro modo. El programa de investigación de modernidad/colonialidad latinoamericano. *Tabula rasa*, *1*, 51-86.

Escobar, A. (2018). *Sentir-penser avec la terre*. Seuil.

Escobar, A. (2020). *Autonomie et design : La réalisation de la communalité* (A.-L. Bonvalot & C. Bourguignon-Rougier, Trad.). EuroPhilosophie Éditions. https://doi.org/10.4000/books.europhilosophie.948

Escobar, A. (2024). *Un autre possible est possible*. Zulma.

Escobar, A., & Bednik, A. (2018). *Sentir-penser avec la terre : L'écologie au-delà de l'Occident*. Éditions du Seuil.

Escobar, A., & Restrepo, E. (2009). Anthropologies hégémoniques et colonialité. *Cahiers des Amériques latines*, *62*, 83-95. https://doi.org/10.4000/cal.1550

European Commission. Joint Research Centre. (2019). *Suggestions for updating the Organisation Environmental Footprint (OEF) method.* Publications Office. https://data.europa.eu/doi/10.2760/424613

Everett, J., & Friesen, C. (2010). Humanitarian accountability and performance in the Théâtre de l'Absurde. *Critical Perspectives on Accounting*, *21*(6), 468-485. https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.01.014

Eynaud, P., & Carvalho de França Filho, G. (2019). *Solidarité et organisation : Penser une autre gestion*. Érès; Cairn.info. https://www.cairn.info/solidarite-et-organisation-penser-autre-gestion--9782749262314.htm

Eynaud, P., & Laurent, A. (2017). Articuler communs et économie solidaire : Une question de gouvernance ? *Revue internationale de l'économie sociale*, *345*, 27-41. Érudit. https://doi.org/10.7202/1040793ar

Ezzamel, M., Willmott, H., & Worthington, F. (2008). Manufacturing shareholder value : The role of accounting in organizational transformation. *Accounting, Organizations and Society*, *33*(2), 107-140. https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.03.001

Fall, N. D., & Dramani, L. (2023). *Impact du changement climatique sur la santé de la population au Sénégal*. https://doi.org/10.5281/ZENODO.8188140

Fals-Borda, O., & Montis, M. de. (1985). *Conocimiento y poder popular : Lecciones con campesinos de Nicaragua, México y Colombia: estudio preparado para los grupos de base y para la Oficina Internacional del Trabajo*. Punta de Lanza ; Siglo Veintiuno Editores.

Fanon, F. (1952). *Peau noire, masques blancs*. Éditions Points.

Fanon, F., Sartre, J.-P., Cherki, A., & Harbi, M. (1961). *Les damnés de la terre* (1. tirage, 9. [Nachdr.]). La Découverte.

Faujour, M., & Madelin, P. (2024). *Critique de la raison décoloniale : Sur une contre-révolution intellectuelle*. l'Échappée.

Fauré, B., & Rouleau, L. (2011). The strategic competence of accountants and middle managers in budget making. *Accounting, Organizations and Society*, *36*(3), 167-182. https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.04.001

Federau, A. (2017). *Pour une philosophie de l'anthropocène*. Presses Universitaires de France; Cairn.info. https://www.cairn.info/pour-une-philosophie-de-l-anthropocene--9782130795445.htm

Federici, S., & Dobenesque, É. (2019). *Le capitalisme patriarcal*. la Fabrique éditions.

Feger, C., & Mermet, L. (2017). A blueprint towards accounting for the management of ecosystems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *30*(7), 1511-1536. https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2015-2360

Ferdinand, M. (2019). *Une écologie décoloniale : Penser l'écologie depuis le monde caribéen*. Éditions du Seuil.

Ferdinand, M. (2024). *S'aimer la Terre—Défaire l'habiter colonial*. Seuil.

Ferrari, O., & Boutry, M. (2009). *Des catastrophes naturelles au désastre humain : Conséquences et enjeux de l'aide humanitaire après le tsunami et le cyclone Nargis en Thaïlande et Birmanie*. Institut de recherche sur l'Asie du Sud-Est contemporaine. https://doi.org/10.4000/books.irasec.686

Forbes, D. P. (1998). Measuring the Unmeasurable : Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *27*(2), 183-202. https://doi.org/10.1177/0899764098272005

Fosu, R. (2024). Towards a Critical Decolonial Turn/Theory : Beyond the Binary of the West Versus Africa. *Africa Spectrum*, 00020397241285042. https://doi.org/10.1177/00020397241285042

Foucault, M. (1966). *Les mots et les choses. Une archéologie des sciences humaines*. Gallimard.

Foucault, M. (1969). *L'archéologie du savoir*. Gallimard.

Foucault, M. (1993). *Surveiller et punir*. Gallimard. https://doi.org/10.14375/NP.9782070729685

Foucault, M. (1994). *Dits et écrits, tome 3*. Gallimard.

Foucault, M. (1997). *Il faut défendre la société : Cours au Collège de France, 1975-1976*. Gallimard/Seuil.

Fowler, A. F. (1996). *Demonstrating NGO performance : Problems and possibilities'*. https://api.semanticscholar.org/CorpusID:154312295

Fragnière, A. (2009). *La compensation carbone illusion ou solution ?* Presses Universitaires de France; Cairn.info. https://www.cairn.info/la-compensation-carbone-illusion-ou-solution--9782130577508.htm

Frank, A.-G. (1968). *Capitalisme et sous-développement en amérique latine*. https://api.semanticscholar.org/CorpusID:181399767

Frank, A.-G. (1972). *Le développement du sous-développement : L'Amérique latine*. Maspero. https://books.google.fr/books?id=05AxAQAAIAAJ

Fraser, N., Hersent, M., Laville, J.-L., & Saussey, M. (2015). Entretien avec Nancy Fraser: *Revue Française de Socio-Économie*, *n° 15*(1), 253-259. https://doi.org/10.3917/rfse.015.0253

Frenkel, M. (2005). The Politics of Translation : How State-Level Political Relations Affect the Cross-National Travel of Management Ideas. *Organization*, *12*(2), 275-301. https://doi.org/10.1177/1350508405051191

Frenkel, M. (2008). The Multinational Corporation as a Third Space : Rethinking International Management Discourse on Knowledge Transfer Through Homi Bhabha. *Academy of Management Review*, *33*(4), 924-942. https://doi.org/10.5465/amr.2008.34422002

Frenkel, M., & Shenhav, Y. (2006). From Binarism Back to Hybridity : A Postcolonial Reading of Management and Organization Studies. *Organization Studies*, *27*(6), 855-876. https://doi.org/10.1177/0170840606064086

Fressoz, J.-B. (2024). *Sans transition : Une nouvelle histoire de l'énergie*. Éditions du Seuil.

Fressoz, J.-B., Graber, F., Locher, F., & Quenet, G. (2014). *Introduction à l'histoire environnementale*. La Découverte; Cairn.info. https://www.cairn.info/introduction-a-l-histoire-environnementale--9782707165756.htm

Freyss, J. (2004). La solidarité internationale, une profession ?Ambivalence et ambiguïtés de la professionnalisation. *Revue Tiers Monde*, *180*(4), 735-772. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/rtm.180.0735

Fry, T. (2020). *Becoming human by design* (English ed). Berg.

Fukuyama, F., & Canal, D.-A. (2008). *La fin de l'histoire et le dernier homme* (Nouvelle éd.). Flammarion.

Gabriagues, A., & Garreau, L. (2023). Refonder l'hybridité organisationnelle : Une nouvelle approche de l'incompatibilité entre logiques institutionnelles par le principe supérieur commun. *M@n@gement*, *26*(2), 16-33. Cairn.info.

Galonnier, J., Simon, P., & Ringelheim, J. (2020). Faire avec ou contre la race ? Les dilemmes des organisations internationales: *Critique internationale*, *N° 86*(1), 11-24. https://doi.org/10.3917/crii.086.0011

Gantman, E. R., & Parker, M. (2006). Comprador management? : Organizing management knowledge in Argentina (1975-2003). *Critical Perspectives on International Business*, *2*(1), 25-40. https://doi.org/10.1108/17422040610644144

Garbe, E. (2015). *La construction des carrières dans une perspective agence/structure : Une étude de la construction des carrières humanitaires dans le cadre de la professionnalisation du secteur nonprofit*.

Garbe, E., & Cadin, L. (2015). Comprendre les interactions entre scripts de carriere et action individuelle : Le cas du secteur humanitaire. *@GRH*, *17*(4), 59-85. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/grh.154.0059

Garlot, F. (2022). *Panser les solidarités internationales. (Re)penser la communication solidaire*. Editions l'Harmattan.

Gaudy, C. (2020). *Espoirs et désillusions des auditeurs financiers dans le champ de la RSE : une ethnographie en cabinet non-Big*.

Gemenne, F. (2008). Panorama des principaux axes de la recherche sur le changement climatique. *Critique internationale*, *40*(3), 141-152. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/crii.040.0141

Giddens, A. (1987). *La constitution de la société*. PUF.

GIZ. (2024). *Burkina Faso : Appui aux personnes déplacées internes et renforcement de la résilience des communes d'accueil* (p. 4). Coopération allemande. https://www.giz.de/de/downloads/giz2023-fr-factsheet-PDICA.pdf

Glissant, É. (2011). *Traité du tout-monde*. Gallimard.

Goldstein, A., & Lemoine, F. (2013). *L'économie des BRIC. Brésil • Russie • Inde • Chine*. La Découverte; Cairn.info. https://www.cairn.info/l-economie-des-bric--9782707173386.htm

Gomez, P.-Y. (1994). *Qualité et théorie des conventions*. Economica.

Gonçalves, C. (2002). *Da geografia às geo-grafias : Um mundo em busca de novas territorialidades*.

Gouilhers Hertig, S., & Jeangros, C. (2017). *L'éthique (en) pratique : La recherche en sciences sociales*. Institut de recherches sociologiques.

Gramsci, A., & Frétigné, J.-Y. (2021). *Cahiers de prison : Anthologie*. Gallimard.

Gray, R., Bebbington, J., & Collison, D. (2006). NGOs, civil society and accountability : Making the people accountable to capital. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *19*(3), 319-348. https://doi.org/10.1108/09513570610670325

Grellet, G. (1982). *Les structures économiques de l'Afrique noire*. Presses Univ. de France.

GRET. (2005). *Charte d'engagement*. https://gret.org//wp-content/uploads/2021/12/Charte_Engagement_du_Gret.pdf

GRET. (2020). *Rapport annuel 2019* (p. 46). https://gret.org/wp-content/uploads/2021/12/GRET-2019_Rapport-annuel-2.pdf

GRET. (2022). *Stratégie climat du GRET*. https://gret.org/wp-content/uploads/2022/07/220525_Strategie-CLIMAT-du-Gret_FR.pdf

GRET. (2024). *Rapport annuel 2023* (p. 56). https://gret.org/wp-content/uploads/2024/08/FR_RA-Gret-2023_WEB.pdf

Grisard, R., & Pradier, V. (2022, août 16). *Le soutien sous contrôle des acteurs de la société civile : Le cas des organisations de solidarité internationale françaises et européennes - Alternatives Humanitaires*. https://www.alternatives-humanitaires.org/fr/2022/08/16/le-soutien-sous-controle-des-acteurs-de-la-societe-civile-le-cas-des-organisations-de-solidarite-internationale-francaises-et-europeennes/

Grosfoguel, R. (2012). Decolonizing Western Uni-versalisms : Decolonial Pluri-versalism from Aimé Césaire to the Zapatistas. *TRANSMODERNITY: Journal of Peripheral Cultural Production of the Luso-Hispanic World*, *1*(3). https://doi.org/10.5070/T413012884

Guerreiro Ramos, A. (1984). *The New Sciences Organizations : A Reconceptualization of the Wealth of Nations*. University of Toronto Press.

Hall, M. (2014). Evaluation Logics in the Third Sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *25*(2), 307-336. https://doi.org/10.1007/s11266-012-9339-0

Hall, S. (2015). 12Creolité and the Process of Creolization. In E. Gutiérrez Rodríguez & S. A. Tate (Éds.), *Creolizing Europe : Legacies and Transformations* (p. 0). Liverpool University Press. https://doi.org/10.5949/liverpool/9781781381717.003.0002

Haraway, D. (2016). Anthropocène, Capitalocène, Plantationocène, Chthulucène. Faire des parents (F. Neyrat, Trad.). *Multitudes*, *65*(4), 75-81. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/mult.065.0075

Haraway, D., Ishikawa, N., Gilbert, S. F., Olwig, K., Tsing, A. L., & Bubandt, N. (2016). Anthropologists Are Talking – About the Anthropocene. *Ethnos*, *81*(3), 535-564. https://doi.org/10.1080/00141844.2015.1105838

Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, *20*(4), 986. https://doi.org/10.2307/258963

Hering Torres, M. S. (2007). "Raza" : Variables históricas. *Revista de Estudios Sociales*, *1*(26), 16-27. https://doi.org/10.7440/res26.2007.01

Hirata, H. (2021). Travail productif, travail de care. *Actuel Marx*, *n° 70*(2), 62-76. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/amx.070.0062

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations : Software of the Mind, Third Edition*. McGraw Hill LLC. https://books.google.fr/books?id=o4OqTgV3V00C

Holgersson, C., & Hvenmark, J. (2023). Gender in nonprofit organizations : A critical review and research agenda. *Nonprofit Management and Leadership*, *34*(1), 195-209. https://doi.org/10.1002/nml.21560

Hopkins, R. (2019). *Manuel de Transition : De la dépendance au pétrole à la résilience locale*. Diffusion Dimedia : Écosociété.

Hopper, T., & Armstrong, P. (1991). Cost accounting, controlling labour and the rise of conglomerates. *Accounting, Organizations and Society*, *16*(5), 405-438. https://doi.org/10.1016/0361-3682(91)90037-F

Hopper, T., Storey, J., & Willmott, H. (1987). Accounting for accounting : Towards the development of a dialectical view. *Accounting, Organizations and Society*, *12*(5), 437-456. https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90030-4

Hui, Y., & Frey, J. (2021). *La question de la technique en Chine*. Éditions Divergences.

Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The Rationalization of Charity : The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*, *54*(2), 268-298. https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.2.268

INJEP. (2024). *Les chiffres clés de la vie associative, 2023* (p. 42). https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/chiffres-cles-vie-associative-2023.pdf

Inter-Agency Standing Committee. (2023). *Grand Bargain beyond 2023* (p. 11). https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2023-06/Grand%20Bargain%20beyond%202023%20-%20Framework.pdf

Intergovernmental Panel On Climate Change (Ipcc). (2023a). *Climate Change 2022 – Impacts, Adaptation and Vulnerability : Working Group II Contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* (1re éd.). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781009325844

Intergovernmental Panel On Climate Change (Ipcc) (Éd.). (2023b). Summary for Policymakers. In *Climate Change 2022—Mitigation of Climate Change* (1re éd., p. 3-48). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781009157926.001

IPCC. (2007). Fourth assessment report (AR4). *Intergovernmental Panel on Climate Change*.

IPCC. (2021a). *Climate Change 2021 : The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change: Vol. In Press*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781009157896

IPCC. (2021b). Summary for Policymakers. In V. Masson-Delmotte, P. Zhai, A. Pirani, S. L. Connors, C. Péan, S. Berger, N. Caud, Y. Chen, L. Goldfarb, M. I. Gomis, M. Huang, K. Leitzell, E. Lonnoy, J. B. R. Matthews, T. K. Maycock, T. Waterfield, O. Yelekçi, R. Yu, & B. Zhou (Éds.), *Climate Change 2021 : The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* (p. 3–32). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781009157896.001

IPCC. (2022). *Global Warming of 1.5°C : IPCC Special Report on Impacts of Global Warming of 1.5°C above Pre-industrial Levels in Context of Strengthening Response to Climate Change, Sustainable Development, and Efforts to Eradicate Poverty* (1re éd.). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781009157940

Iribarne, P. d' (Éd.). (2002). *Cultures et mondialisation : Gérer par-delà les frontières* (éd. rev. et corr). Éd. du Seuil.

Iribarne, P. d'. (2008). *Penser la diversité du monde*. Seuil.

Iribarne, P. (2015). *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Editions du Seuil. https://books.google.fr/books?id=-AmFCgAAQBAJ

Iribarne, P., & Henry, A. (1998). *Cultures et mondialisation : Gérer par-delà les frontières*. Seuil. https://books.google.fr/books?id=LYC2AAAAIAAJ

Jacquemot, P. (2013). *Economie politique de l'Afrique contemporaine. Concepts, analyses, politiques*. Armand Colin; Cairn.info. https://www.cairn.info/economie-politique-de-l-afrique-contemporaine--9782200286552.htm

Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2008). The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. *Organization Studies*, *29*(11), 1391-1426. https://doi.org/10.1177/0170840608096388

Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing : Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, *40*(1), 3-22. https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002

Johnson, G., Whittington, R., Duncan, A., Régner, P., Scholes, K., & Fréry, F. (2023). *Stratégique* (13ème édition). Pearson.

Joliet, F., & Jacobs, P. (2009). Le Wilderness, une manière de voir et d'être à la nature sauvage : Le prisme paysager de Tremblant, Québec. *Cahiers de géographie du Québec*, *53*(148), 27-46. https://doi.org/10.7202/038140ar

Jonet, C., & Servigne, P. (2013). Initiatives de transition : La question politique. *Mouvements*, *75*(3), 70. https://doi.org/10.3917/mouv.075.0070

Juan, S. (2011). *La transition écologique*. Érès; Cairn.info. https://www.cairn.info/la-transition-ecologique--9782749213927.htm

Kamdem, E., Chevalier, F., & Payaud, M. A. (2020). Introduction. État des lieux et opportunités de la recherche enracinée en management en Afrique et pour l'Afrique. In *La recherche enracinée en management* (p. 14-19). EMS Editions; Cairn.info. https://doi.org/10.3917/ems.kamde.2020.01.0014

Kaplan, S. (2011). Strategy and PowerPoint : An Inquiry into the Epistemic Culture and Machinery of Strategy Making. *Organization Science*, *22*(2), 320-346. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0531

Keck, M. E., & Sikkink, K. (1998). *Activists beyond Borders : Advocacy Networks in International Politics*. Cornell University Press; JSTOR. http://www.jstor.org/stable/10.7591/j.ctt5hh13f

Keucheyan, R. (2018). *La nature est un champ de bataille. Essai d'écologie politique*. La Découverte; Cairn.info. https://www.cairn.info/la-nature-est-un-champ-de-bataille--9782348036286.htm

Khan, A. (2007). Good to Think? : Creolization, Optimism, and Agency. *Current Anthropology*, *48*(5), 653-673. https://doi.org/10.1086/522318

Khan, T., Dickson, K., & Sondarjee, M. (Éds.). (2023). *White saviorism in international development : Theories, practices and lived experiences*. Daraja Press. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02255189.2023.2253967

Kipling, R., & Wise, T. J. (1899). *The White Man's Burden*. private circulation. https://books.google.fr/books?id=PZmdPQAACAAJ

Klein, N. (2008). *The shock doctrine : The rise of disaster capitalism*. Penguin Books.

Knights, D., & McCabe, D. (2003). Governing through Teamwork : Reconstituting Subjectivity in a Call Centre*. *Journal of Management Studies*, *40*(7), 1587-1619. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00393

Kodjo-Grandvaux, S. (2021). *Devenir vivants*. Philippe Rey.

Kothari, A., Salleh, A., Escobar, A., Demaria, F., & Acosta, A. (Éds.). (2019). *Pluriverse : A post-development dictionary*. Tulika Books and Authorsupfront.

Krause, M. (2014). *The Good Project : Humanitarian Relief NGOs and the Fragmentation of Reason*. University of Chicago Press. https://doi.org/10.7208/chicago/9780226131535.001.0001

Kreutzer, K., & Jäger, U. (2011). Volunteering Versus Managerialism : Conflict Over Organizational Identity in Voluntary Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *40*(4), 634-661. https://doi.org/10.1177/0899764010369386

Kuruppu, S. C., & Lodhia, S. (2019). Shaping accountability at an NGO : A Bourdieusian perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *33*(1), 178-203. https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2016-2696

Labardin, P. (2017). *L'essentiel de l'histoire de la gestion* (8e éd., 2017-2018). Gualino.

Labatut, J. (2023). Towards a biosocial turn in management and organization research? Proposals for a paradigm shift. *Organization*, *30*(6), 1230-1237. https://doi.org/10.1177/13505084231183034

Lahn, G., & Grafham, O. (2015). *Heat, Light and Power for Refugees. Saving Lives, Reducing Costs* (Chatham House Report for the Moving Energy Initiative, p. 69). Chatham House. https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/publications/research/2015-11-17-heat-light-power-refugees-lahn-grafham-final.pdf

Lallemand-Stempak, N., & Eynaud, P. (2022). *Vers une autre gestion*. Les liens qui libèrent.

L'Allier, M.-S., & Audet, R. (2020). Les entreprises de l'économie verte sont-elles des entreprises de la transition socioécologique ? *Revue de l'organisation responsable*, *15*(1), 31. https://doi.org/10.3917/ror.151.0031

Lambert, C., & Pezet, É. (2006). *Discipliner les autres et agir sur soi : Les vies du contrôleur de gestion*. https://api.semanticscholar.org/CorpusID:142863965

Lambert, C., & Pezet, E. (2011). The making of the management accountant – Becoming the producer of truthful knowledge. *Accounting, Organizations and Society*, *36*(1), 10-30. https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.005

Lamus Canavate, D. (2007). Diálogos descoloniales con Ramón Grosfoguel : Trasmodernizar los feminismos. *Tabula Rasa*, *7*, 323-340. https://doi.org/10.25058/20112742.317

Lann, Y. L., Cugnata, G., Gaborit, N., & Gaborit, M. (2021). Faut-il soutenir les Gilets jaunes ? *Ecologie politique*, *62*(1), 49-66.

Latour, B. (2005). *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*. La Découverte Poche.

Latour, B. (2006). *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*. La Découverte. Cairn.info. https://www.cairn.info/nous-n-avons-jamais-ete-modernes--9782707148490.htm

Latour, B. (2007, janvier 11). *Petites leçons de sociologie des sciences*.

Latour, B. (2008). *Politiques de la nature : Comment faire entrer les sciences en démocratie*. La Découverte.

Lautier, B. (2004). *L'économie informelle dans le tiers monde: Vol. 2e éd.* La Découverte; Cairn.info. https://www.cairn.info/l-economie-informelle-dans-le-tiers-monde--9782707136466.htm

Le Naëlou, A. (2004). ONG : Les pièges de la professionnalisation. *Revue Tiers Monde*, *180*(4), 727. https://doi.org/10.3917/rtm.180.0727

Le Naëlou, A., Hofmann, E., & Kojoué, L. (2020). Distorsions et dilemmes du système performatif de l'aide internationale au développement. *Revue internationale des études du développement*, *241*(1), 7-37. https://doi.org/10.3917/ried.241.0007

lee Ashcraft, K. (2000). Empowering "Professional" Relationships : Organizational Communication Meets Feminist Practice. *Management Communication Quarterly*, *13*(3), 347-392. https://doi.org/10.1177/0893318900133001

Lefèvre, S. (2007). Le sale boulot et les bonnes causes : Institutionnalisation et légitimation du marketing direct au sein des ONG. *Politix*, *n° 79*(3), 149-172. https://doi.org/10.3917/pox.079.0149

Lefèvre, S. A. (2011). *ONG & Cie : Mobiliser les gens, mobiliser l'argent*. Presses universitaires de France ["Le Monde"].

Lehman, C., Annisette, M., & Agyemang, G. (2016). Immigration and neoliberalism : Three cases and counter accounts. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *29*(1), 43-79. https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2013-1470

Lewis, D. (2004). *The Management of Non-Governmental Development Organizations : An Introduction* (0 éd.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203002162

Lewis, D., & Madon, S. (2004). Information Systems and Nongovernmental Development Organizations : Advocacy, Organizational Learning, and Accountability. *The Information Society*, *20*(2), 117-126. https://doi.org/10.1080/01972240490423049

Lewis, P. (2014). Postfeminism, Femininities and Organization Studies : Exploring a New Agenda. *Organization Studies*, *35*(12), 1845-1866. https://doi.org/10.1177/0170840614539315

Lewis, S. L., & Maslin, M. A. (2018). *The Human Planet : How We Created the Anthropocene*. Yale University Press. https://doi.org/10.2307/j.ctv2c3k261

Lo, J., Khoo, T., & Gilbert, H. (2000). New formations in Asian-Australian cultural politics. *Journal of Australian Studies*, *24*(65), 1-12. https://doi.org/10.1080/14443050009387580

Loi relative la prévention et la réduction de l'incidence des produits plastiques sur l'environnement, Pub. L. No. 2020-04 (2020). https://enligne.sn/wp-content/uploads/2020/08/loi-2020-04.pdf

Löning, H., Malleret, V., Méric, J., & Pesqueux, Y. (2013). *Contrôle de gestion. Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles: Vol. 4e éd.* Dunod; Cairn.info. https://www.cairn.info/controle-de-gestion--9782100587452.htm

Lovelock, J. E., & Margulis, L. (1974). Homeostatic Tendencies of the Earth's Atmosphere. In J. Oró, S. L. Miller, C. Ponnamperuma, & R. S. Young (Éds.), *Cosmochemical Evolution and the Origins of Life* (p. 93-103). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-010-2239-2_8

Lovelock, J., Gouyon, P.-H., Couturiau, P., & Rollinat, C. (2017). *La Terre est un être vivant : L'hypothèse Gaïa* (Nouvelle éd.). Flammarion.

Lugones, M. (2010). Toward a Decolonial Feminism. *Hypatia*, *25*(4), 742-759. JSTOR.

Lugones, M. (2019). La colonialité du genre. *Les cahiers du CEDREF*, *23*, 46-89. https://doi.org/10.4000/cedref.1196

Lukacs, G. (1960). *Histoire et Conscience de classe*. Minuit.

Macé, E. (Éd.). (2024). *An invitation to non-hegemonic world sociology*. Rowman & Littlefield.

Mager, W. (1988). La conception du capitalisme chez Braudel et Sombart. Convergences et divergences. *Les Cahiers du Centre de recherches historiques*, *00*. https://doi.org/10.4000/ccrh.2983

Maldonado-Torres, N. (2007a). On the coloniality of being. *Cultural Studies*, *21*(2-3), 240-270. https://doi.org/10.1080/09502380601162548

Maldonado-Torres, N. (2007b). Sobre la colonialidad del ser : Contribuciones al desarrollo de un concepto. *El giro decolonial. Reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global*, 127-167.

Maldonado-Torres, N. (2007c). *Walter Mignolo : Una vida dedicada al proyecto decolonial*. https://api.semanticscholar.org/CorpusID:191171987

Maldonado-Torres, N. (2008). *Against war : Views from the underside of modernity*. Duke University Press.

Mantere, S. (2005). Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, *3*(2), 157-184. https://doi.org/10.1177/1476127005052208

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations.* Wiley.

Martinez, D. E., & Cooper, D. J. (2017). Assembling international development : Accountability and the disarticulation of a social movement. *Accounting, Organizations and Society*, *63*, 6-20. https://doi.org/10.1016/j.aos.2017.02.002

Martinez, D. E., & Cooper, D. J. (2019). Assembling performance measurement through engagement. *Accounting, Organizations and Society*, *78*, 101052. https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.04.002

Mathias, A. D. S. (2018). La formation de la pensée décoloniale. *Études littéraires africaines*, *45*, 169. https://doi.org/10.7202/1051620ar

Mbembe, A. (2013a). *Critique de la raison nègre*. la Découverte.

Mbembe, A. (2013b). *Sortir de la grande nuit : Essai sur l'Afrique décolonisée*. la Découverte.

Mbembe, A. (2020). *Brutalisme*. La Découverte; Cairn.info. https://www.cairn.info/brutalisme--9782348057496.htm

Mbembe, A., & Kisukidi, N. Y. (2020). *De la postcolonie : Essai sur l'imagination politique dans l'Afrique contemporaine* (2e éd). la Découverte.

Mbembe, J.-A., Rioux, R., & Kodjo-Grandvaux, S. (2022). *Pour un monde en commun : Regards croisés entre l'Afrique et l'Europe*. Actes Sud.

Médecins du Monde. (2024, juin). *Politique écoresponsabilité*. https://www.medecinsdumonde.org/app/uploads/2024/06/MdM_Politique-Ecoresponsabilite_FR.pdf

Meeks, P. (2018). *Development, Untied 2018* (p. 30). Eurodad. https://assets.nationbuilder.com/eurodad/pages/505/attachments/original/1590678519/Unleashing_the_catalytic_power_of_Official_Development_Assistance_through_renewed_action_on_untying.pdf?1590678519

Memmi, A. (2002). *Portrait du colonisé, portrait du colonisateur*. Gallimard-Jeunesse.

Messner, M. (2009). The limits of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, *34*(8), 918-938. https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.07.003

Michel, C., & Erhard, F. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Seuil.

Micheletti, P. (2020). *0,03 % ! : Pour une transformation du mouvement humanitaire international*. Editions Parole.

Mignolo, W. (2005). *The idea of Latin America*. Blackwell Pub.

Mignolo, W. (2013). Géopolitique de la sensibilité et du savoir. (Dé)colonialité, pensée frontalière et désobéissance épistémologique. *Mouvements*, *73*(1), 181-190.

Mignolo, W. D. (1994). Are subalterne studies postmodern or postcolonial ? The politics and sensibilities of geo-cultural locations. *Dispositio*, *19*(46), 45-73. JSTOR.

Mignolo, W. D. (2011). *The darker side of Western modernity : Global futures, decolonial options*. Duke University Press.

Mignolo, W. D. (2012). *Local histories/global designs : Coloniality, subaltern knowledges, and border thinking* (Paperback reissue, with a new preface). Princeton University Press.

Ministère de l'Economie, des finances et de la prospective. (2023). *Annuaire statistique des Organisations Non Gouvernementales, Associations de développement et Fondations* (p. 166). Gouvernement du Burkina Faso. http://cns.bf/IMG/pdf/dgcoop_annuaire_2023_vf.pdf

Ministère de l'environnement, de l'économie verte et du changement climatique. (2021). *Communication sur l'adaptation aux changements climatiques du Burkina Faso* (p. 43). Gouvernement du Burkina Faso. https://unfccc.int/sites/default/files/resource/burkina-faso-2021-communication-sur-l-adaptation.pdf

Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2023a). *Document d'orientation stratégique société civile et engagement citoyen 2023-2027.* https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/document_d_orientation_strategique_societe_civile_et_engagement_citoyen_2023-2027_cle45e5e6.pdf

Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2023b). *Qu'est-ce que la diplomatie féministe ?* (p. 12). https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/a5_diplomatie_fe_ministe_2023_v4_cle0df329.pdf

Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2023c). *Stratégie humanitaire de la France (2023-2027)*. https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/strategie-humanitaire-fr_cle8c1cde.pdf

Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2023d, août 17). *Orientations de la politique de coopération internationale et de l'aide publique au développement. Dossier de presse.* https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/a4_dossier_presse_cicid-17-08-23_cle05a45f.pdf

Mintzberg, H., & Romelaer, P. (2018). *Structure et dynamique des organisations*. Eyrolles.

Morales, J. (2023). Pour une recherche qui brise le cœur. Recherche engagée et sciences de gestion. *Revue française de gestion*, *N° 313*(6), 9-13. Cairn.info. https://doi.org/10.3166/rfg.313.9-14

Morales, J., & d'Astros, C. D. (2023). 19. Résistances et contrôle. In *Les grands courants en contrôle de gestion* (p. 399-419). EMS Editions; Cairn.info. https://www.cairn.info/les-grands-courants-en-controle-de-gestion--9782376877660-p-399.htm

Morales, J., & Lambert, C. (2013). Dirty work and the construction of identity. An ethnographic study of management accounting practices. *Accounting, Organizations and Society*, *38*(3), 228-244. https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.04.001

Moura, J. M. (1992). *Lire l'exotisme*. Dunod. https://books.google.fr/books?id=76tgQgAACAAJ

Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. (2021, juin). *Charte sur le climat et l'environnement pour les organisations humanitaires*. https://www.climate-charter.org/wp-content/uploads/2022/05/ClimateEnvironmentCharter-FR.pdf

MSF International. (2021, décembre). *Tackling Institutional Discrimination and Racism. MSF Core ExCom Action Plan*. https://www.msf.org/sites/default/files/2022-02/Tackling-racism-discrimination-progress%20report.pdf

Naess, A., Ruelle, C., & Afeissa, H.-S. (2008). *Écologie, communauté et style de vie*. Éd. MF.

Najam, A. (1996). NGO Accountability : A Conceptual Framework. *Development Policy Review*, *14*(4), 339-354. https://doi.org/10.1111/j.1467-7679.1996.tb00112.x

Nébéday. (2024). *Rapport annuel 2023* (p. 210). https://drive.google.com/file/d/1N2Gwnp721fBpnuoiBpNStuO19n8wNLSB/view

Nizet, J., & Pichault, F. (2015). *Les critiques de la gestion*. La Découverte; Cairn.info. https://www.cairn.info/les-critiques-de-la-gestion--9782707181862.htm

Nordqvist, M., & Melin, L. (2008). Strategic Planning Champions : Social Craftspersons, Artful Interpreters and Known Strangers. *The Crafts of Strategy*, *41*(3), 326-344. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.02.007

Núñez-Regueiro, S. (2022). *Croissance et concurrence : Dynamiques institutionnelles des ONG d'aide internationale* [Phdthesis, Université de Picardie Jules Verne]. https://theses.hal.science/tel-04152105

Oakes, H., & Oakes, S. (2016). Accounting colonisation and austerity in arts organisations. *The State, the Arts, and Popular Culture - Part II*, *38*, 34-53. https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.10.005

OCDE. (2005a). *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement*. OECD. https://doi.org/10.1787/9789264098091-fr

OCDE. (2005b). *Migrations, transferts de fonds et développement*. OECD. https://doi.org/10.1787/9789264013919-fr

OCDE. (2015). *Resserrer les liens avec les diasporas : Panorama des compétences des migrants 2015*. OECD. https://doi.org/10.1787/9789264241763-fr

OCHA. (2013). *Burkina Faso : Tableau de bord humanitaire* (p. 4). https://reliefweb.int/attachments/0b6b88fa-6a08-35a4-8faa-1ab6ac038781/BFA_humanitarian_dashboard_dec2013.pdf

OCHA. (2023). *Plan de Réponse Humanitaire 2023. Burkina Faso* (p. 75). https://www.unocha.org/attachments/9e4e0a70-e54e-481b-a085-67251f25ceac/2023_HRP_2023_mars.pdf

OCHA. (2024a). *2024 Sahel Humanitarian Needs and Requirements Overview* (p. 32). https://reliefweb.int/attachments/b180f34b-cbee-4f0f-8314-1bc44533be6c/Sahel-2024-HNRO-ENG-Final.pdf

OCHA. (2024b). *Burkina Faso : Aperçu des besoins humanitaires en 2024* (p. 48). OCHA. https://www.unocha.org/attachments/ada5d53d-e2fd-4bbc-94ce-5b4f212ce00a/BFA_HPC_HNO_Mars_2024.pdf

OCHA. (2024c). *Plan de réponse humanitaire 2024. Burkina Faso* (p. 72). https://www.unocha.org/attachments/185dae33-4759-4c93-9edd-9e4221add80d/BFA_HPC_HRP_Mars_2024.pdf

OECD. (2001). *DAC Recommendation on Untying Official Development Assistance* (OECD Legal Instruments, p. 12). https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-5015

Okonski, K. (2003). *Adapt or die : The science, politics and economics of climate change*. https://api.semanticscholar.org/CorpusID:152490372

Olivier De Sardan, J.-P. (2001). Les trois approches en anthropologie du développement. *Tiers-Monde*, *42*(168), 729-754. https://doi.org/10.3406/tiers.2001.1546

Olivier de Sardan, J.-P. (2021). *La revanche des contextes. Des mésaventures en ingénierie sociale en Afrique et au-delà*. Karthala; Cairn.info. https://www.cairn.info/la-revanche-des-contextes--9782811123628.htm

O'Neill, B. C., MacKellar, F. L., & Lutz, W. (2000). *Population and Climate Change* (1re éd.). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511529450

O'Sullivan, N., & O'Dwyer, B. (2009). Stakeholder perspectives on a financial sector legitimation process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *22*(4), 553-587. https://doi.org/10.1108/09513570910955443

Oustinoff, M., & Ruiz, U. (2022). Les ONG à l'épreuve de la communication. *Hermès, La Revue*, *89*(1), 11-16. Cairn.info.

O'Neill, J. (2001). *Building Better Global Economic BRICs*. Goldman Sachs. https://books.google.fr/books?id=IyLLSgAACAAJ

Pachauri, R. K., Mayer, L., & IPCC (Éds.). (2015). *Climate change 2014 : Synthesis report*. Intergovernmental Panel on Climate Change.

Paco, F. P. (2004). *Sistema comunal : Una propuesta alternativa al sistema liberal : Una discusión teórica para salir de la colonialidad y del liberalismo*. Comunidad de Estudios Alternativas (CEA). https://books.google.fr/books?id=4VUVAQAAIAAJ

Paes, I., Guérillot, G., Sané, O., & Moriceau, J.-L. (2022). RSE et relations Nord-Sud : Un récit néocolonial ? *Revue de l(organisation responsable*, *17*(2), 102-114.

Pape François. (2015, juin 18). *Lettre encyclique Laudato Si' du Saint-Père François sur la sauvergarde de la maison commune*. https://www.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si_fr.pdf

Paperman, P., & Laugier, S. (Éds.). (2011). *Le souci des autres : Éthique et politique du care*. Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales. https://doi.org/10.4000/books.editionsehess.11599

Paris Agreement (2015). https://unfccc.int/sites/default/files/french_paris_agreement.pdf

Partos. (2022a). *La décolonisation de l'aide au développement. Partie 1 – Les origines coloniales de l'aide au développement : Un bref historique*. https://www.partos.nl/wp-content/uploads/2022/05/Partos-future-brief-def3_fre-FR.pdf

Partos. (2022b). *La décolonisation de l'aide au développement. Partie 2—Vestiges coloniaux dans l'aide au développement contemporaine*. https://www.partos.nl/wp-content/uploads/2022/09/Partos-future-brief-Part2-v5-fre-FR.pdf

Partos. (2022c). *La décolonisation de l'aide au développement. Partie 3—L'avenir, c'est maintenant : Des voies viables vers un secteur du développement décolonisé*. https://www.partos.nl/wp-content/uploads/2022/11/Partos-future-brief-Part3-NL-v2_FR.pdf

Peace Direct. (2021). *Time to decolonise aid* (p. 56). https://www.peacedirect.org/wp-content/uploads/2023/09/PD-Decolonising-Aid_Second-Edition.pdf

Peace Direct. (2023). *Transforming parterships in international cooperation* (p. 31). https://centre-arc-hub.ca/wp-content/uploads/2024/02/Peace-Direct-Transforming-Partnerships-base-presentation.pdf

Peace Direct, Adeso, Alliance for beacebuilding, & WCAPS. (2021). *Time to Decolonise Aid. Insights and lessons from a global consultation* (p. 56). https://www.peacedirect.org/wp-content/uploads/2023/09/PD-Decolonising-Aid_Second-Edition.pdf

Peretz, H. (2004). *Les méthodes en sociologie. L'observation*. La Découverte; Cairn.info. https://www.cairn.info/les-methodes-en-sociologie--9782707142627.htm

Peritore, N. P. (1999). *Third World Environmentalism : Case Studies from the Global South*. https://api.semanticscholar.org/CorpusID:129050214

Pérouse de Montclos, M.-A. (2013). Les ONG et La mesure du développement : Entre performance et communication. *Revue Tiers Monde*, *213*(1), 71. https://doi.org/10.3917/rtm.213.0071

Pérouse de Montclos, M.-A. (2015). *Pour un développement « humanitaire » ? : Les ONG à l'épreuve de la critique*. IRD Éditions. https://doi.org/10.4000/books.irdeditions.8720

Perray-Redslob, L., & Morales, J. (2023). Resisting accounting in the name of discipline. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *36*(1), 378-402. https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2021-5092

Pesqueux, Y., & Sogbossi Bocco, B. (2020). Chapitre 1. Quelle(s) théorie(s) des organisations pour la recherche en management en Afrique ? In *La recherche enracinée en management* (p. 24-35). EMS Editions; Cairn.info. https://doi.org/10.3917/ems.kamde.2020.01.0024

Peters, B. G. (2010). Nouveau management public (New public management). In *Dictionnaire des politiques publiques: Vol. 3e éd.* (p. 398-404). Presses de Sciences Po; Cairn.info. https://doi.org/10.3917/scpo.bouss.2010.01.0398

Petiteville, F., Placidi-Frot, D., & Badie, B. (2013). *Négociations internationales*. Sciences Po, les presses.

Piron, F. (2018). Méditation haïtienne : Répondre à la violence séparatrice de l'épistémologie positiviste par l'épistémologie du lien. *Sociologie et sociétés*, *49*(1), 33-60. https://doi.org/10.7202/1042805ar

Piron, F., & Arsenault, E. (2021, novembre). *Guide décolonisé et pluriversel de formation à la recherche en sciences sociales et humaines*. Editions sciences et bien commun. https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/projetthese/

Plurivers, revue d'écologie décoloniale. (2024). *Décoloniser le changement climatique*. Éditions du Commun : L'Observatoire Terre-Monde.

PNUE. (2024). *Emissions Gap Report 2024* (p. 100). UN. https://doi.org/10.59117/20.500.11822/46404

Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. https://books.google.fr/books?id=Hn1kNE0OcGsC

Porto-Gonçalves, C. W., & Leff, E. (2015). Political Ecology in Latin America : The Social Re-Appropriation of Nature, the Reinvention of Territories and the Construction of an Environmental Rationality. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, *35*, 65-88.

Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic : A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, *7*(6), 485-501. https://doi.org/10.1002/smj.4250070602

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, *68*, 275-292.

Prasad, A. (Éd.). (2003). *Postcolonial Theory and Organizational Analysis*. Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1057/9781403982292

Quéinnec, E. (2003). L'ambivalence être/objet des organisations humanitaires : Un objet de recherche pour les sciences de gestion. *Revue internationale des sciences sociales*, *177*(3), 557. https://doi.org/10.3917/riss.177.0557

Quéinnec, E. (2012). *Mettre la performance au service de la solidarité : Le management stratégique des organisations non gouvernementales « humanitaires »* (Vol. 1). De Boeck Supérieur.

Quéinnec, E., & Igalens, J. (2004). *Les organisations non gouvernementales et le management*. Vuibert.

Quijano, A. (1992). Colonialidad y modernidad/racionalidad. *Perú Indígena*, *13*(29), 11-20.

Quijano, A. (1999). ¡Que tal raza! *Ecuador Debate*, *48*, 141-152.

Quijano, A. (2000). Coloniality of Power and Eurocentrism in Latin America. *International Sociology*, *15*(2), 215-232. https://doi.org/10.1177/0268580900015002005

Quijano, A. (2020). Colonialidad del poder y clasificación social. In *Cuestiones y horizontes* (p. 325-370). CLACSO; JSTOR. https://doi.org/10.2307/j.ctv1gm019g.12

Quijano, A., & Wallerstein, I. (1991). Americanity as a concept; or, The Americas in the modern world-system. *International social science journal*, pp 457-626.

Ramachandran, V., & Walz, J. (2015). Haiti : Where Has All the Money Gone? *Journal of Haitian Studies*, *21*(1), 26-65. JSTOR.

Rambaud, E. (2015). *Médecins sans frontières : Sociologie d'une institution critique*. Dalloz.

Ramboarisata, L., Berrier-Lucas, C., Aissi Ben Fekih, L., Benouakrim, H., Ramonjy, D., & Tello Rozas, S. (2022). Décoloniser la RSE : perspectives plurielles. *Revue de l'organisation responsable*, *17*(2), 5-35.

Ranasinghe, S. B., & Wickramasinghe, D. (2021). Unveiling a postcolonial neoliberalism : Hybridised controls and emancipatory potentials for tea-plucking women in Sri Lanka. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *34*(3), 651-679. https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2018-3785

Raworth, K. (2012). *A Safe and Just Space for Humanity : Can we live within the doughnut?* Oxfam. https://books.google.fr/books?id=tSikdAjHPf8C

Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics : Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. Chelsea Green Publishing. https://books.google.fr/books?id=7A4lDgAAQBAJ

Renaud, A., & Berland, N. (2020). L'influence des facteurs stratégiques et organisationnels sur les relations entre contrôle de gestion environnemental et apprentissage organisationnel : Le cas d'une éco-PME missionnaire. *Management international*, *24*(2), 93-108. https://doi.org/10.7202/1072644ar

République du Sénégal. (2020). *Contribution déterminée au niveau national du Sénégal* (p. 47). https://unfccc.int/sites/default/files/NDC/2022-06/CDNSenegal%20approuv%C3%A9e-pdf-.pdf

Réseau Environnement Humanitaire. (2020, décembre). *Déclaration d'engagement des organisations humanitaires sur le climat*. https://www.environnementhumanitaire.org/wp-content/uploads/2023/05/DeclarationEngagementONGClimat_2023.pdf

Réseau Environnement Humanitaire. (2022, janvier 30). *Communiqué de suivi de la déclaration d'engagements des organisations humanitaires sur le climat*. https://www.urd.org/fr/actualite/communique-de-suivi-de-la-declaration-dengagements-des-organisations-humanitaires-sur-le-climat/

Réseau Environnement Humanitaire. (2023). *Rapport de suivi de la déclaration d'engagement, à année +3. Déclaration d'engagement des organisations humanitaires sur le climat, initiée en décembre 2020* (p. 33). https://www.environnementhumanitaire.org/wp-content/uploads/2023/12/suivi-declaration-engagements-reh_VF-1.pdf

Revel, J. (2009). *Le vocabulaire de Foucault*. Ellipses.

Rist, G. (2012). *Le développement : Histoire d'une croyance occidentale* (4e éd. revue et augmentée). Sciences po, les presses.

Rist, G. (2022). *Le développement. Histoire d'une croyance occidentale4e édition revue et augmentée: Vol. 4e éd.* Presses de Sciences Po; Cairn.info. https://www.cairn.info/le-developpement--9782724639803.htm

Roberts, S. M., Jones, J. P., & Fröhling, O. (2005). NGOs and the globalization of managerialism : A research framework. *World Development*, *33*(11), 1845-1864. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.07.004

Robertson, C. G. S., Mhango, Y., & Okonjo-Iweala, N. N. (2012). *The Fastest Billion : The Story Behind Africa's Economic Revolution*. https://api.semanticscholar.org/CorpusID:128349293

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., De Wit, C. A., Hughes, T., Van Der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U., … Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, *461*(7263), 472-475. https://doi.org/10.1038/461472a

Rondeau, D. (2015). La place des savoirs locaux (endogènes) dans la cité globale : Essai de justification. In E.-M. Mbonda & D. Rondeau, *La contribution des savoirs locaux à l'éthique, au politique et au droit* (p. 27-48). Les Presses de l'Université de Laval. https://doi.org/10.1515/9782763726861-003

Rothschild, J. M., & Milofsky, C. (2006). The centrality of values, passions, and ethics in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, *17*, 137-143.

Ryfman, P. (2014). *Les ONG: Vol. 3e éd.* La Découverte; Cairn.info. https://www.cairn.info/les-ong--9782707182081.htm

Ryfman, P. (2016). *Une histoire de l'humanitaire: Vol. 3e éd.* La Découverte; Cairn.info. https://www.cairn.info/une-histoire-de-l-humanitaire--9782707188878.htm

Sabbagh, D. (2022). Le « racisme systémique » : Un conglomérat problématique. *Mouvements*, *HS 2*(HS), 56-74. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/mouv.hs02.0056

Said, E. W., Todorov, C., & Said, E. W. (2005). *L' Orientalisme : L'Orient créé par l'Occident* (C. Malamoud & C. Wautier, Trad.). Éd. du Seuil.

Sanders, M. L., & McClellan, J. G. (2014). Being business-like while pursuing a social mission : Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. *Organization*, *21*(1), 68-89. https://doi.org/10.1177/1350508412464894

Santos, B. de S. (2011). Épistémologies du Sud. *Études rurales*, *187*, 21-50. https://doi.org/10.4000/etudesrurales.9351

Santos, B. de S. (2013). *Pela Mão de Alice—O Social e o Político na Pós-Modernidade*. Almedina. https://books.google.fr/books?id=n972vLwxdGwC

Savard, M.-C. (2023). *Technocratic sherpherding in the humanitarian sector:the localization agenda's failure to deliver on a grand promise* [Université du Québec à Montréal]. https://archipel.uqam.ca/17629/1/D4549.pdf

Secours Catholique. (2021). *Fiche projet AFD : concevoir et promouvoir une transition écologique juste*. https://www.afd.fr/fr/wkgeneratepdf_file/13904

Secours Catholique. (2024a). *Rapport d'activités 2023*. https://www.secours-catholique.org/sites/default/files/03-Documents/Rapp_Activite_2023-webOK.pdf

Secours Catholique. (2024b). *Rapport financier*. https://www.secours-catholique.org/sites/default/files/03-Documents/RA_Financier_2023%20%282%29.pdf

Seremani, T. W., & Clegg, S. (2016). Postcolonialism, Organization, and Management Theory : The Role of "Epistemological Third Spaces". *Journal of Management Inquiry*, *25*(2), 171-183. https://doi.org/10.1177/1056492615589973

SIDA. (2023). *Implications of the Istanbul principles and the DAC CSO recommendation on enabling civil society for ICSOS. International Civil Society Organizations' Development Effectiveness : Reflections on progress in equitable partnerships, solidarity, and accountability* (p. 76).

Siggelkow, N. (2007). Persuasion With Case Studies. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 20-24. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882

Siméant-Germanos, J. (2001). Entrer, rester en humanitaire : Des fondateurs de MSF aux membres actuels des ONG médicales françaises. *Revue française de science politique*, *51*(1-2), 47-72. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/rfsp.511.0047

Siméant-Germanos, J., & Dauvin, P. (2004). *ONG et humanitaire*. l'Harmattan.

Simmel, Georg. (1991). *Sociologie et épistémologie*. PUF.

Simondon, G. (1958). *Du mode d'existence des objets techniques*. Aubier. https://books.google.fr/books?id=8dv6MwEACAAJ

So Coopération. (2021). *Etude AMASI. Analyse des modèles socio-économiques des associations de solidarité internationale en Nouvelle-Aquitaine* (p. 80). https://www.calameo.com/read/006314782dcadb258d4a2?page=1

Sondarjee, M. (2020). *Perdre le Sud. Décoloniser la solidarité internationale*. Ecosociété.

Sorrentino, V. (2017). Foucault et la question coloniale. *Cités*, *72*(4), 127-138. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/cite.072.0127

Soulé, B. (2007). *Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales*. https://api.semanticscholar.org/CorpusID:235143424

Spence, C. (2009). Social accounting's emancipatory potential : A Gramscian critique. *Critical Perspectives on Accounting*, *20*(2), 205-227. https://doi.org/10.1016/j.cpa.2007.06.003

Spivak, G. C., & Bouillot, F. (2009). *En d'autres mondes, en d'autres mots : Essais de politique culturelle*. Payot.

Spivak, G. C., & Bouillot, F. (2011). *Nationalisme et imagination*. Payot.

Spivak, G. C., & Vidal, J. (2009). *Les subalternes peuvent-elles parler ?* Éd. Amsterdam.

Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., Biggs, R., Carpenter, S. R., De Vries, W., De Wit, C. A., Folke, C., Gerten, D., Heinke, J., Mace, G. M., Persson, L. M., Ramanathan, V., Reyers, B., & Sörlin, S. (2015). Planetary boundaries : Guiding human development on a changing planet. *Science*, *347*(6223), 1259855. https://doi.org/10.1126/science.1259855

Thiam, A. (2007). « Une Constitution, ça se révise! ». Relativisme constitutionnel et État de droit au Sénégal. *Politique africaine*, *108*(4), 145-153. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/polaf.108.0145

Thioune, A. (2015). Quels rôles pour les ONG du Sud ? *Revue internationale et stratégique*, *98*(2), 73-81. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/ris.098.0073

Tocqueville, A. de, & Raynaud, P. (2010). *De la démocratie en Amérique*. Flammarion.

Tregidga, H. (2017). "Speaking truth to power" : Analysing shadow reporting as a form of shadow accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *30*(3), 510-533. https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2015-1942

Trim, D. J. B., & Simms, B. (2011). Towards a history of humanitarian intervention. In B. Simms & D. J. B. Trim (Éds.), *Humanitarian Intervention : A History* (p. 1-24). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511921292.001

Tronto Joan C. (2009). *Un monde vulnérable. Pour une politique du care*. La découverte.

Troubé Christian. (2010). *L'humanitaire, un business comme les autres ?* Larousse.

Truman, H. (1949). *Annual Message to the Congress on the State of the Union*. https://www.presidency.ucsb.edu/documents/annual-message-the-congress-the-state-the-union-21

UNDP. (2024). *Human Development Report 2023/2024 Breaking the Gridlock—Reimagining Cooperation in a Polarized World*. United Nations.

UNFCC. (2021). *UNFCCC Standing Committee on Finance. First report on the determination of the needs of developing country Parties related to implementing the Convention and the Paris Agreement* (p. 182). UN. https://unfccc.int/sites/default/files/resource/54307_2%20-%20UNFCCC%20First%20NDR%20technical%20report%20-%20web%20%28004%29.pdf

United Nations Framework Convention on Climate Change (1992). https://unfccc.int/resource/docs/convkp/convfr.pdf

United-Nations. (1986, décembre 4). *Declaration on the Right to Development*. https://www.ohchr.org/sites/default/files/rtd.pdf

United-Nations. (2023, décembre 18). *List of Least Developed Countries*. https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/ldc_list.pdf

UNSDG. (2018). *Manuel de référence pour l'intégration du genre dans la programmation conjointe de l'ONU au niveau de pays* (p. 75). https://unsdg.un.org/sites/default/files/Manuel-reference-integration-genre-programmation-conjointe-ONU.pdf

Van Gameren, V., Weikmans, R., & Zaccai, E. (2014). *L'adaptation au changement climatique*. La Découverte; Cairn.info. https://www.cairn.info/l-adaptation-au-changement-climatique--9782707174697.htm

Vergès, F. (2019). *Un féminisme décolonial*. la Fabrique éditions.

Verschuur, C., Guérin, I., & Hillenkamp, I. (2021). *Effervescences féministes : Réorganiser la reproduction sociale, démocratiser l'économie solidaire, repenser la valeur*. Graduate Institute Publications. https://doi.org/10.4000/books.iheid.8390

Vocabulaire de l'environnement (liste de termes, expressions et définitions adoptés), CTNK0906417K (2009).

Vygotski, L. (1997). *Pensée et langage*. La dispute.

Wackernagel, M., & Rees, W. E. (1996). *Our ecological footprint : Reducing human impact on the earth*. New Society Publishers.

Walsh, C. (2006). Interculturalidad y (de) colonialidad : Diferencia y nación de otro modo. *Desarrollo e interculturalidad, imaginario y diferencia: la nación en el mundo Andino*, *8*, 27-43.

Watkins, S. C., Swidler, A., & Hannan, T. (2012). Outsourcing Social Transformation : Development NGOs as Organizations. *Annual Review of Sociology*, *38*(1), 285-315. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-071811-145516

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations* (Numéro vol. 3). SAGE Publications. https://books.google.fr/books?id=nz1RT-xskeoC

Werbner, P. (2001). The limits of cultural hybridity : On ritual monsters, poetic licence and contested postcolonial purifications. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, *7*(1), 133-152. https://doi.org/10.1111/1467-9655.00054

Whittington, R. (2007). Strategy Practice and Strategy Process : Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies*, *28*(10), 1575-1586. https://doi.org/10.1177/0170840607081557

William, R., & Anacaona, P. (2020). *L'appropriation culturelle*. Anacaona éditions.

Willis, A.-M. (2006). Ontological Designing. *Design Philosophy Papers*, *4*(2), 69-92. https://doi.org/10.2752/144871306X13966268131514

Winograd, T., & Flores, F. (1986). *Understanding computers and cognition : A new foundation for design*. Ablex Pub. Corp.

Yin, R. K. (2009). *Case study research : Design and methods* (4. ed., [Nachdr.]). Sage.

Yousfi, H. (2021). Le management international, doit-on en finir avec le mythe de l'hybridité culturelle ? Retour sur l'apport des approches postcoloniales et décoloniales. *M@n@gement*, *24*(1), I-XXXIII.

Yusoff, K. (2018). *A billion black Anthropocenes or none*. U of Minnesota Press.

Zaccai, E. (2019). *Deux degrés. Les sociétés face au changement climatique*. Presses de Sciences Po; Cairn.info. https://www.cairn.info/deux-degres--9782724624403.htm

Zapatisme : La rébellion qui dure. (2014). Éditions Syllepse; Cairn.info. https://www.cairn.info/zapatisme-la-rebellion-qui-dure--9782849504260.htm

A. DESIGN DE RECHERCHE DE LA PHASE EXPLORATOIRE

1. Liste des entretiens menés

	Structure	Personne ciblée	Poste occupé
1	SOS Village d'enfants	Matthieu de Bénazé	Directeur des programmes internationaux
2	Futur au Présent	Matthieu Gautier	Président
3	Fondation de France	Karine Meaux	Responsable des programmes Urgence et Solidarité Internationale
4	MDM	Catherine Giboin	Vice-présidente
5	Solidarité Laïque	Carole Coupez	Déléguée générale adjointe
6	Ritimo	Bernard Salaman	Délégué Général
7	CRID	Catherine Gaudart	Déléguée générale
8	Solidarités International	Kevin Goldberg	Directeur général
9	Handicap International	Manuel Patrouillard	Directeur général
10	CCFD-TS	Manuèle Derolez	Déléguée générale
11	CARE	Philippe Lévêque	Directeur général
12	FORIM	Nicolas Laurent	Directeur exécutif
13	MSF	Guillaume Des Courtis	Directeur financier adjoint
14	CRF	Sophie Parra	Directrice financière
15	ACTED	Aurélien Delaunay	Directeur général délégué
16	Coordination SUD / GRET	Olivier Bruyeron	Président / Directeur des partenariats innovants
17	AFD	Philippe Jahshan	Directeur des partenariats institutionnels
18	Fondation pour la Nature et l'Homme	Sébastien Galy	Directeur des programmes internationaux
19	Secours Islamique France	Rachid Lahlou	Président
20	Secours Catholique - Caritas France	Benoît-Xavier Loridon	Directeur des programmes internationaux

2. Grille d'entretien utilisée pendant la phase exploratoire

Présentation de la recherche	Les enjeux de la transition écologique pour les ONG, Une analyse par le prisme des parties prenantes Projet de thèse préparé sous la direction de Philippe EYNAUD et d'Emmanuelle GARBE Projet préparé en convention CIFRE avec Coordination SUD
Thèmes	**Questions posées**
Evolutions et environnement pour les ONG	Quelles étaient les grandes évolutions / tendances que tu percevais / percevait ton organisation avant la crise covid ? Comment ces évolutions / perceptions étaient-elles discutées et partagées ? Comment influençaient-elles décisions prises par l'organisation ? Comment celles-ci influençaient / impactaient l'organisation interne / les missions / les partenariats ?
Espace démocratique et place des ONG	Comment perçois-tu le rôle des ONG dans l'espace démocratique qui est le nôtre ? Est-ce un rôle qui a évolué dans les dernières années ? Comment ces questions-ci sont-elles appréhendées en interne ? Par votre base sociale ? Par votre gouvernance ? Est-ce source de transformation organisationnelle ? Perçois-tu des spécificités entre ONG et les autres types d'acteurs associatifs ? Quel peut Comment appréhendes-tu les relations des ONG avec les pouvoirs publics ? Quelle peut être ou doit être le rôle des ONG vis-à-vis des acteurs du secteur privé lucratif? Quelles peuvent / pourraient être les modalités partenariales, si celles-ci sont légitimes ?

Transition	Que t'évoquent les enjeux de transition écologique ? Sont-ils centraux / importants / intéressants pour ton organisation (en termes d'évolutions organisationnelles, de partenariat, etc.) ? Comment sont-ils abordés / discutés en interne ? Comment jouent-ils, ou non, sur vos stratégies, vos missions, vos modalités organisationnelles ? Penses-tu que vous soyez suffisamment outillés pour y répondre ? Comment sont-ils appréhendés par vos membres, vos donateur·trices, vos équipes ? Quelle évolutions sont encore à opérer, d'après toi, par le secteur, sur ces enjeux ?
Localisation de l'aide	Était-ce / est-ce un enjeu pour ton organisation ? De légitimité ? Comment cela se discute-t-il en interne, notamment au sein de vos espaces de gouvernance ? Est-ce que ces enjeux entraînent / ont entraîné des évolutions organisationnelles ? Et pourquoi ? Comment cela impacte (ou pas) vos relations avec vos partenaires ? Et avec vos parties prenantes ? Est-ce que tu perçois un caractère structurel de ce enjeux, ou plutôt conjoncturel ? Quelle évolutions sont encore à opérer, d'après toi, par le secteur, sur ces enjeux ?

Impact de la crise Covid	Quels ont été les principaux impacts de la crise sanitaire sur ton organisation (pendant la crise covid) ? Comment ont-ils été abordés / discutés en interne ? Comment ces impacts ont-ils influencé, ou non, sur vos stratégies, vos missions, vos modalités organisationnelles ? Comment ont-ils été appréhendés par vos membres, vos donateur·trices, vos équipes ? Est-ce que tu as constaté des évolutions en termes de modalités de partenariat, de cibles / usagers/ bénéficiaires ? Lesquels de ces impacts te semblent pérennes pour la structure ? En particulier en termes de modalités organisationnelles, de stratégies, ou encore de partenariat ? Lesquels n'auront été finalement que des impacts conjoncturels ?

B. *DESIGN* DE RECHERCHE

1. Présentation succincte des ONG étudiées

	Organisations	**Année de création**	**Ressources dédiées à la solidarité internationale (2023)**	**Thématiques / terrains d'intervention**
ONG humanitaires	Solidarités International	1980	127 millions d'euros 2 500 salariés	Assainissement / sécurité alimentaire 27 pays d'intervention
	ALIMA	2009	73 millions d'euros 2 640 salariés	Santé / médecine 14 pays d'intervention
	Médecins du Monde (MDM)	1980	150 millions d'euros 3 600 salariés	Santé / médecine 40 pays d'intervention
ONG de développement	GRET	1976	46 millions d'euros 788 salariés	Sécurité alimentaire / assainissement / développement urbain 29 pays d'intervention
	Secours Catholique – Caritas France (SCCF)	1946	23 millions d'euros 126 salariés	Développement rural / développement urbain 50 pays d'intervention

2. Présentation des types de données mobilisées par ONG

	Organisations	Données primaires	Données secondaires
ONG humanitaires	Solidarités International	3 entretiens au siège – 221 minutes **Total 3 entretiens – 221 minutes**	Documentation interne (ex : comptes rendus et enregistrement de réunions internes) Outils de gestion (ex. : NEAT +) Observation participante (1 session) 1 projet visité au Burkina Faso
	ALIMA	4 entretiens au siège – 181 minutes 7 entretiens au Burkina Faso – 458 min 1 entretien au Sénégal – 59 min **Total 12 entretiens – 698 minutes**	Documents stratégiques (ex. : feuille de route climat, note de positionnement) Documentation bailleurs (ex. : fiche de positionnement ECHO) Outils de gestion (ex. : plan d'action environnemental Burkina) 2 projets visités au Burkina Faso
	MDM	4 entretiens au siège – 221 minutes 2 entretiens au Burkina Faso – 93 min **Total 6 entretiens – 314 minutes**	Outils de gestion internes (ex. : bilan carbone mission RDC) 1 projet visité au Burkina Faso
ONG de développement	GRET	17 entretiens au siège – 992 minutes 1 entretien au Burkina Faso – 31 minutes 3 entretiens au Sénégal – 336 minutes **Total 21 entretiens – 1 359 minutes**	Documents stratégiques (ex. : stratégie « transition écologique », note de positionnement) Documentation de capitalisation (ex : comptes rendus et enregistrement de réunions internes) Outils de gestion (ex. : plan d'action environnemental Burkina) Observation participante (2 sessions) 2 projets visités au Sénégal
	SCCF	4 entretiens au siège – 221 minutes 3 entretiens au Burkina Faso – 192 minutes 3 entretiens au Sénégal – 210 minutes **Total 10 entretiens – 623 minutes**	Documentation bailleurs (ex. : fiche de positionnement NIONG – AFD) 1 projet visité au Burkina Faso 2 projets visités au Sénégal
	Total	**52 entretiens – 3 215 minutes**	

3. Présentation des types de données mobilisées pour chaque autre acteur

	Organisations	Données primaires	Données secondaires
Acteurs d'appui	Groupe URD	1 entretien – 56 minutes	Non concerné (NC)
	CHORD	1 entretien – 70 minutes	NC
	CAA	1 entretien – 76 minutes	NC
	hulo	1 entretien – 49 minutes	NC
	IT4LIFE	1 entretien – 78 minutes	Supports de formation, offres d'accompagnement
	Bioforce	1 entretien – 54 minutes	NC
Bailleurs / acteurs institutionnels	CDCS / MEAE	1 entretien – 64 minutes	Déclaration d'engagement sur le climat des bailleurs de l'action humanitaire
	CICR	2 entretiens – 120 minutes	Charte des acteurs humanitaires sur le climat
	Ambassades	2 entretiens – 119 minutes	NC
ONG / organisations sociétés civiles burkinabè et sénégalaises	Sauve ma Patrie	1 entretien – 137 minutes	NC
	CORADE / Inter-réseaux	1 entretien – 37 minutes	NC
	Nébéday	1 entretien – 148 minutes	Rapports d'activités 2022 et 2023
	Balai citoyen	1 entretien – 72 minutes	NC
Individus	Enseignants-chercheurs	3 entretiens – 165 minutes	NC
	Journalistes / consultants	2 entretiens – 151 minutes	NC
	Anciens salariés / consultants	2 entretiens – 127 minutes	NC
	Total	**22 entretiens – 1 523 minutes**	

4. Synthèse de la catégorisation des différentes personnes rencontrées en entretien par type d'organisation et par type de catégories

	Répartition H/F	Répartition occidentaux / non-occidentaux	Répartition Siège / terrain (Burkina Faso, Sénégal, autres pays)	Types de statuts
Solidarités International	3 femmes	3 personnes occidentales	3 personnes au siège	1 direction 1 responsable 1 personne chargée de mission
ALIMA	11 hommes 1 femme	6 personnes occidentales 6 personnes non-occidentale	12 personnes sur le terrain (7 au Burkina Faso, 5 au Sénégal)	6 directions 5 responsables 1 personne chargée de mission
MDM	3 homme 3 femmes	5 personnes occidentales 1 personne non-occidentale	4 personnes au siège 2 sur le terrain (Burkina Faso)	3 responsables 1 personne chargée de mission 2 bénévoles
GRET	12 hommes 9 femmes	18 personnes occidentales 3 personnes non-occidentales	13 personnes au siège 8 personnes sur le terrain (1 au Burkina Faso, 4 au Sénégal, 3 dans d'autres pays	4 directions 8 responsables 7 personnes chargées de mission 2 bénévoles
SCCF	6 hommes 3 femmes	4 personnes occidentales 6 personnes non-occidentales	4 personnes au siège 6 personnes sur le terrain (3 au Burkina Faso, 3 au Sénégal)	3 directions 3 responsables 4 personnes chargées de mission
Acteurs d'appui	3 hommes 3 femmes	6 personnes occidentales	4 personnes au siège 2 personnes sur le terrain (1 personne au Burkina Faso, 1 au Sénégal)	3 directions 1 responsable 1 personne chargée de mission 1 personne consultante
Bailleurs / Acteurs institutionnels	5 femmes	5 personnes occidentales	3 personnes au siège 2 personnes sur le terrain (1 personne au Burkina Faso, 1 au Sénégal)	1 direction 1 responsable 1 personne chargée de mission 2 personnes consultantes
ONG / organisations sociétés civiles burkinabè et sénégalaises	3 hommes 1 femme	4 personnes non-occidentales	4 personnes sur le terrain (3 au Burkina Faso, 1 au Sénégal)	3 directions 1 personne bénévole
Individus	7 hommes	2 personnes occidentales 5 personnes non-occidentales	7 personnes sur le terrain (5 au Burkina Faso, 2 au Sénégal)	2 directions 1 responsable

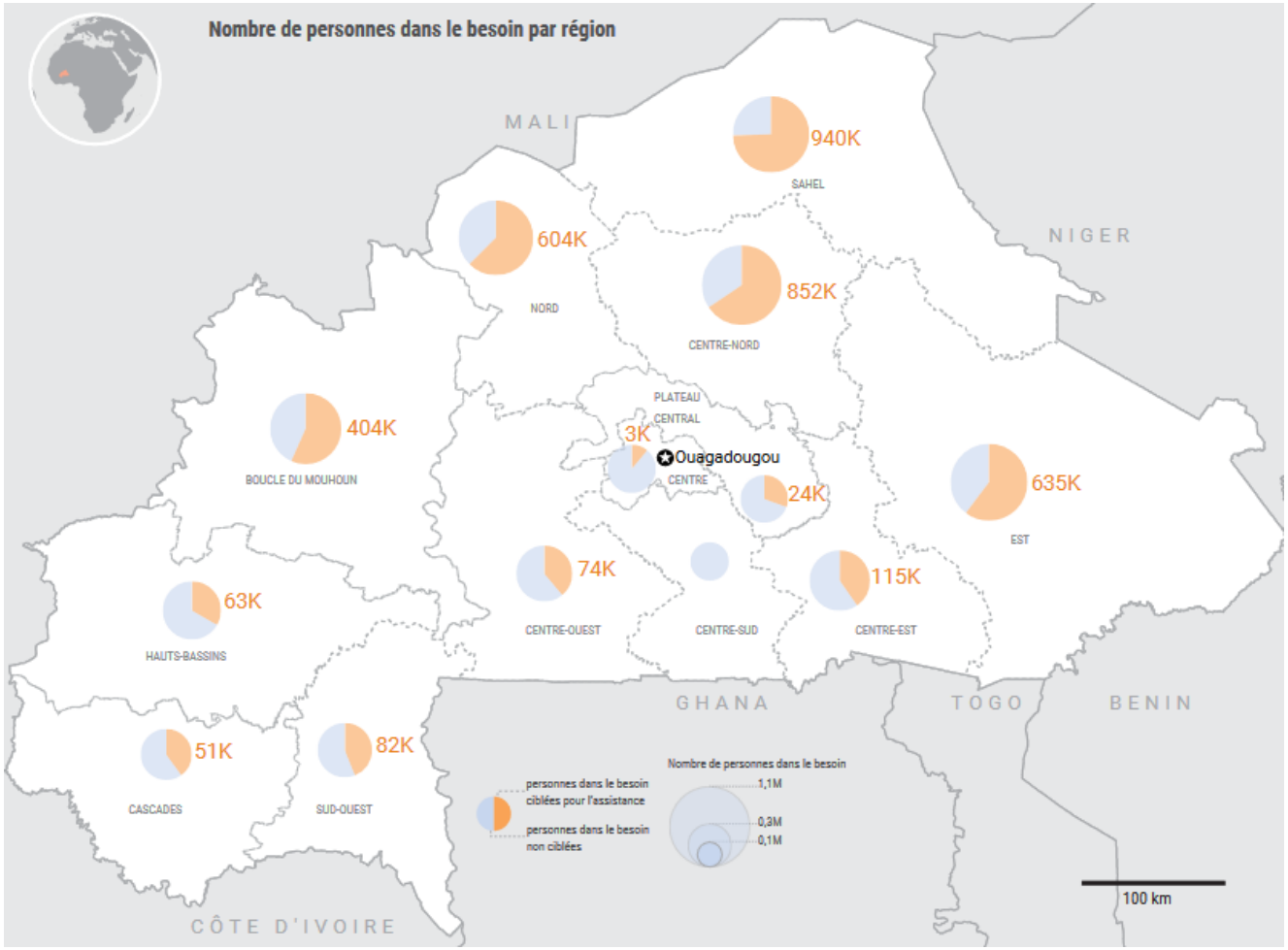
5. Liste des catégories, codes et sous-codes utilisés pour l'analyse

Catégories	Codes	Sous-codes
Nature organisationnelle	ONG	Alima
		Solidarités International
		MDM
		GRET
		SCCF
	Acteurs d'appui	
	Institutions publiques,	
	Organisations non-occidentales	
Caractéristiques individuelles	Genre	Homme
		Femme
	Origine	Occidental
		Non-occidental
	Territoire de déploiement	Siège
		Burkina Faso
		Sénégal
		Autres pays
Analyse des discours et documents	Analyse géopolitique ou sociopolitique du contexte	Architecture de l'aide internationale
		Importance des ONG
		Importance des organisations nationales
		Rôle du territoire et des politiques publiques
	Alliances et partenariats	Incohérences de gestion externes
		Transformation des partenariats
		Nouvelles pratiques partenariales
	Gouvernance et stratégie	Découplage siège-terrain
		Modèles socioéconomiques
		Partage de pouvoir
		Pilotage stratégique

		Responsabilité différenciée
		Réputation et exemplarité
		Tensions en plusieurs missions
	Identifications des besoins	Difficultés à identifier les besoins
		Matérialité du réchauffement climatique
		Occidentalo-centrisme
		Place de subalternes
	Pratiques de gestion	Difficultés à transformer les pratiques
		Incohérences de gestion internes
		Hybridité
		Colonialité
		Localisation des pratiques
		Normalisation des pratiques
		Transformation des pratiques
		Nouvelles compétences et pratiques
		Pluriversalité
		Pratiques d'adaptation
		Pratiques de compensation
		Pratiques d'atténuation
		Pratiques et savoirs endogènes

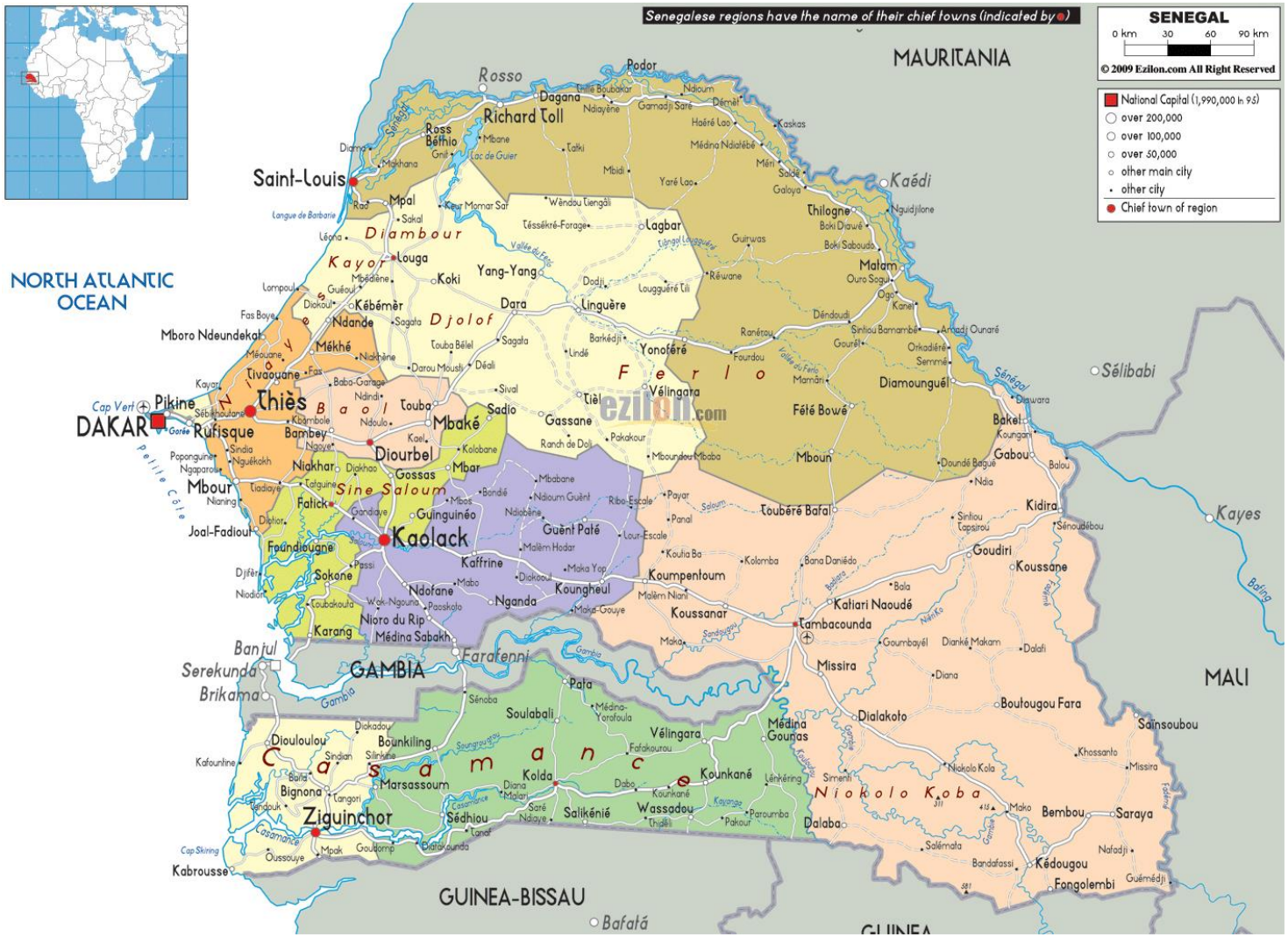
C. CARTES EN APPUI

1. Besoins humanitaires au Burkina Faso en 2024



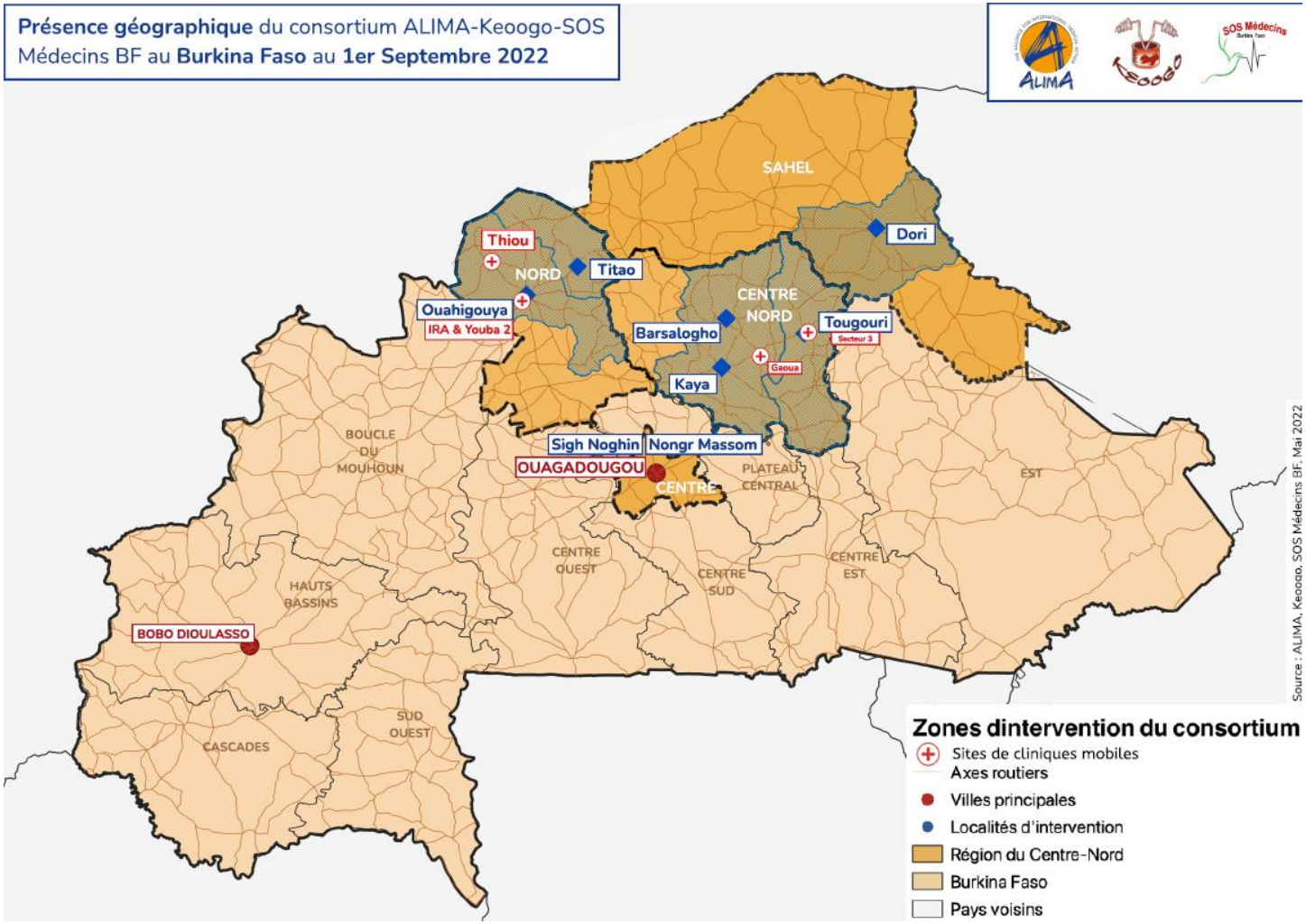
Carte 1. Cartographie du nombre de personnes en besoin humanitaire au Burkina Faso, par région, en 2024 (OCHA, 2024c)

2. Carte administrative du Sénégal



Carte 2. Cartographie du Sénégal, découpé par ses régions administratives (source : site internet ezilon.com)

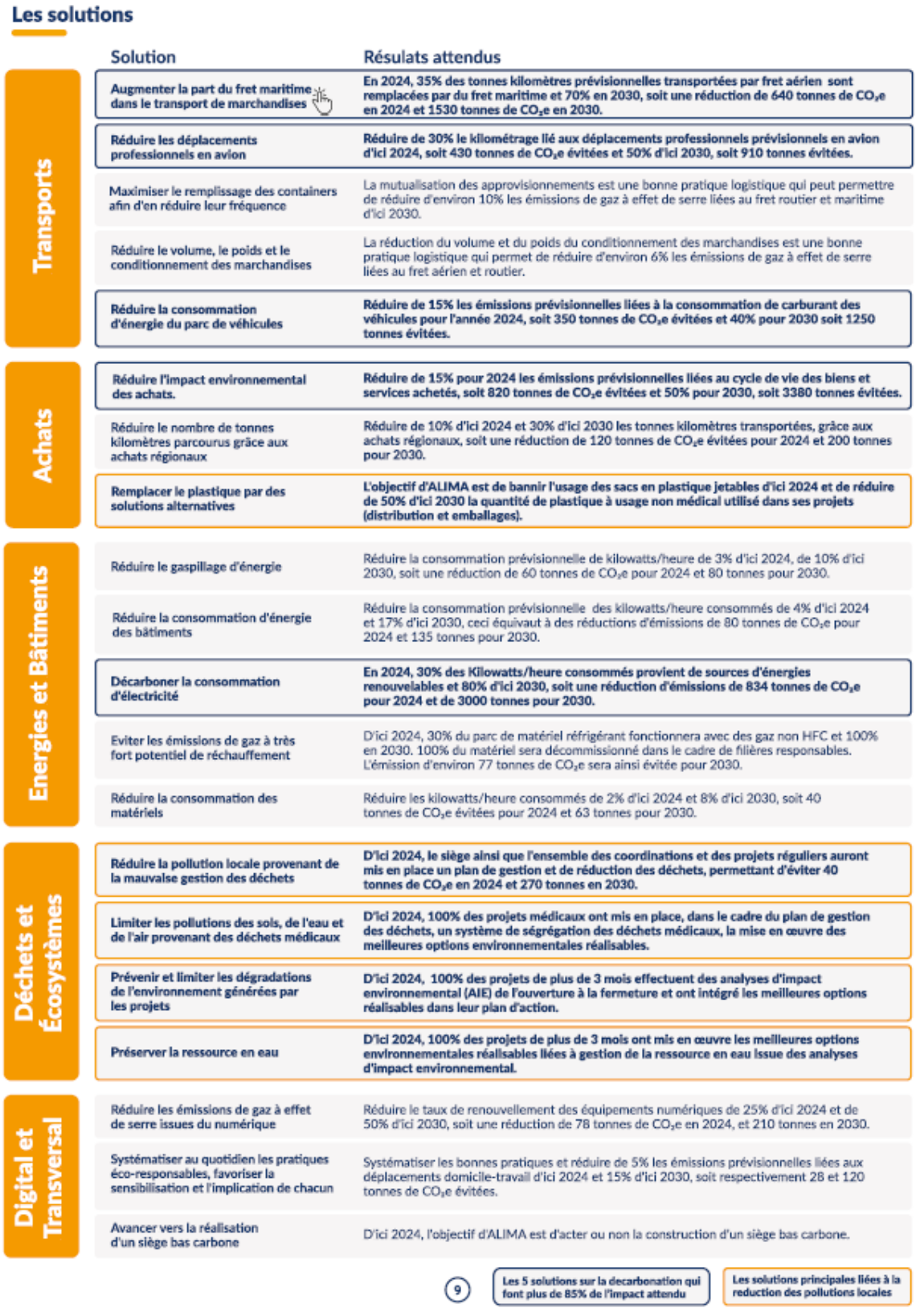
3. Territoires d'implantation d'ALIMA au Burkina Faso



Carte 3. Cartographie des zones d'intervention d'ALIMA au Burkina Faso en 2022 (source : document interne à ALIMA).

D. PRATIQUES DE LA TRANSITION DEVELOPPEES PAR LES ONG

1. Outils déployés par les organisations humanitaires



Outil 1. Liste des solutions identifiées par ALIMA pour réduire son empreinte carbone (ALIMA, 2022)

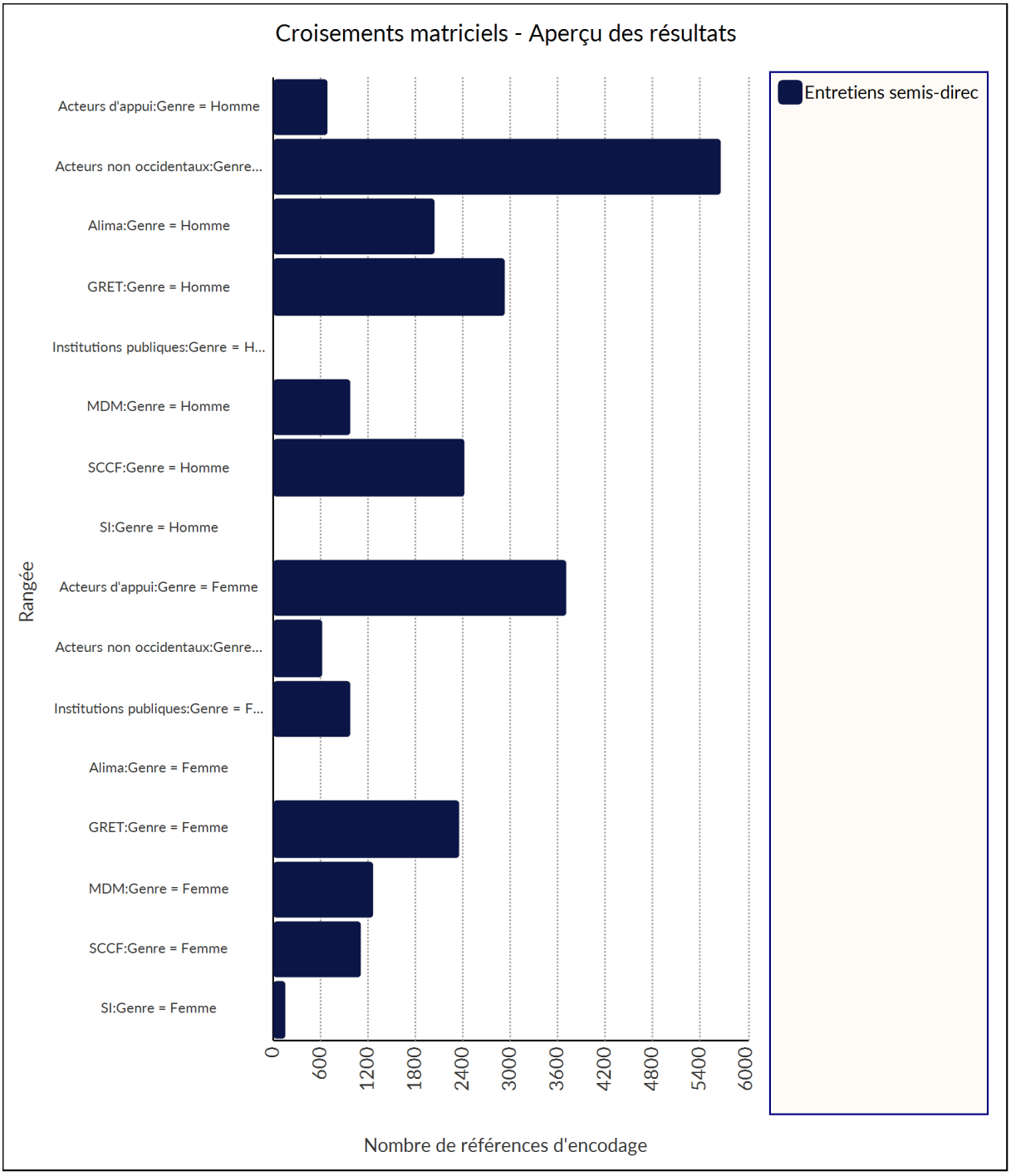
2. Projets déployés par les organisations de développement



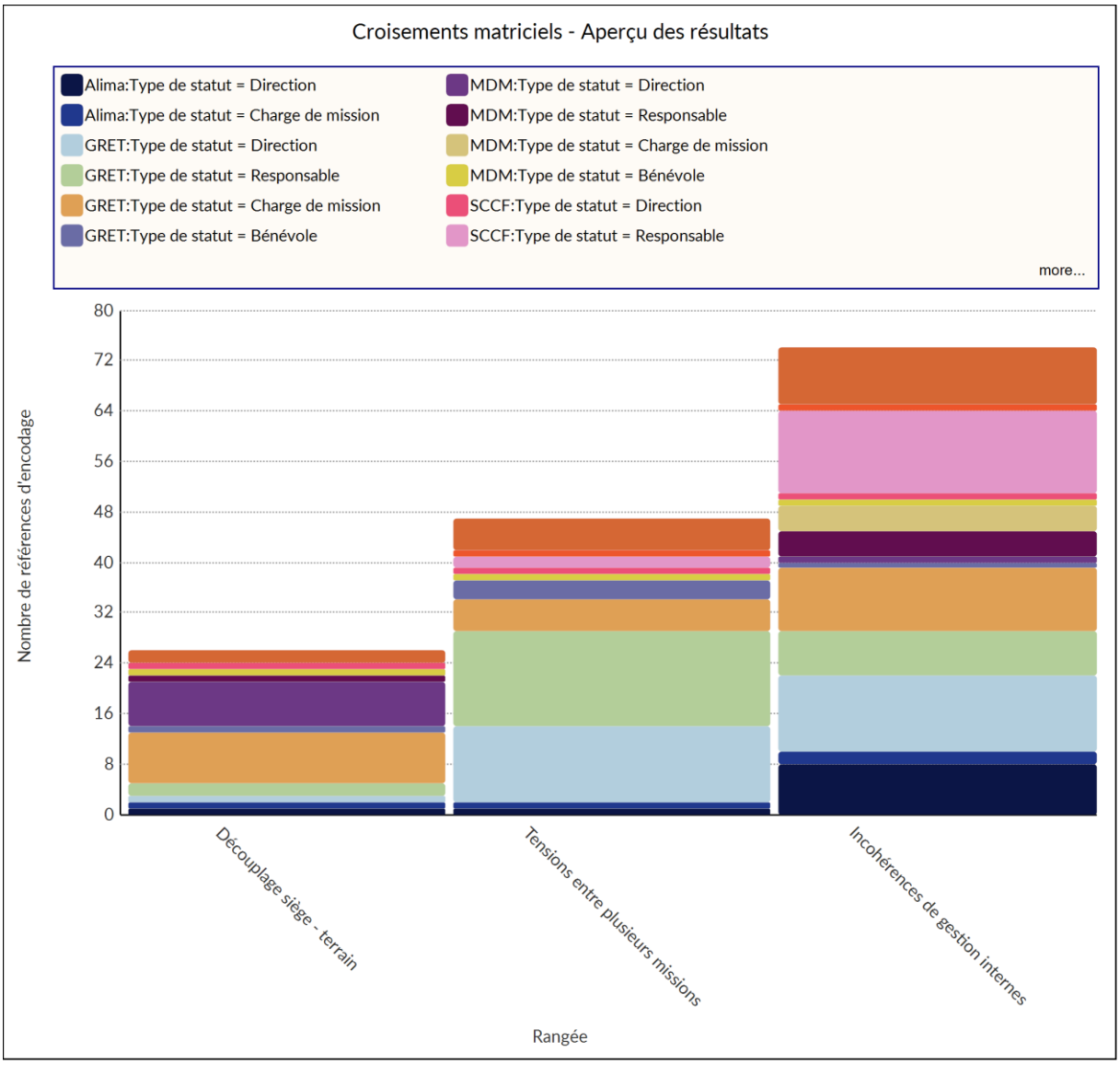


Photographies 1 et 2. Rencontre avec un groupe d'agricultrices accompagnées par le SCCF dans la région du Siné Saloum (crédits photo : Vincent Pradier)

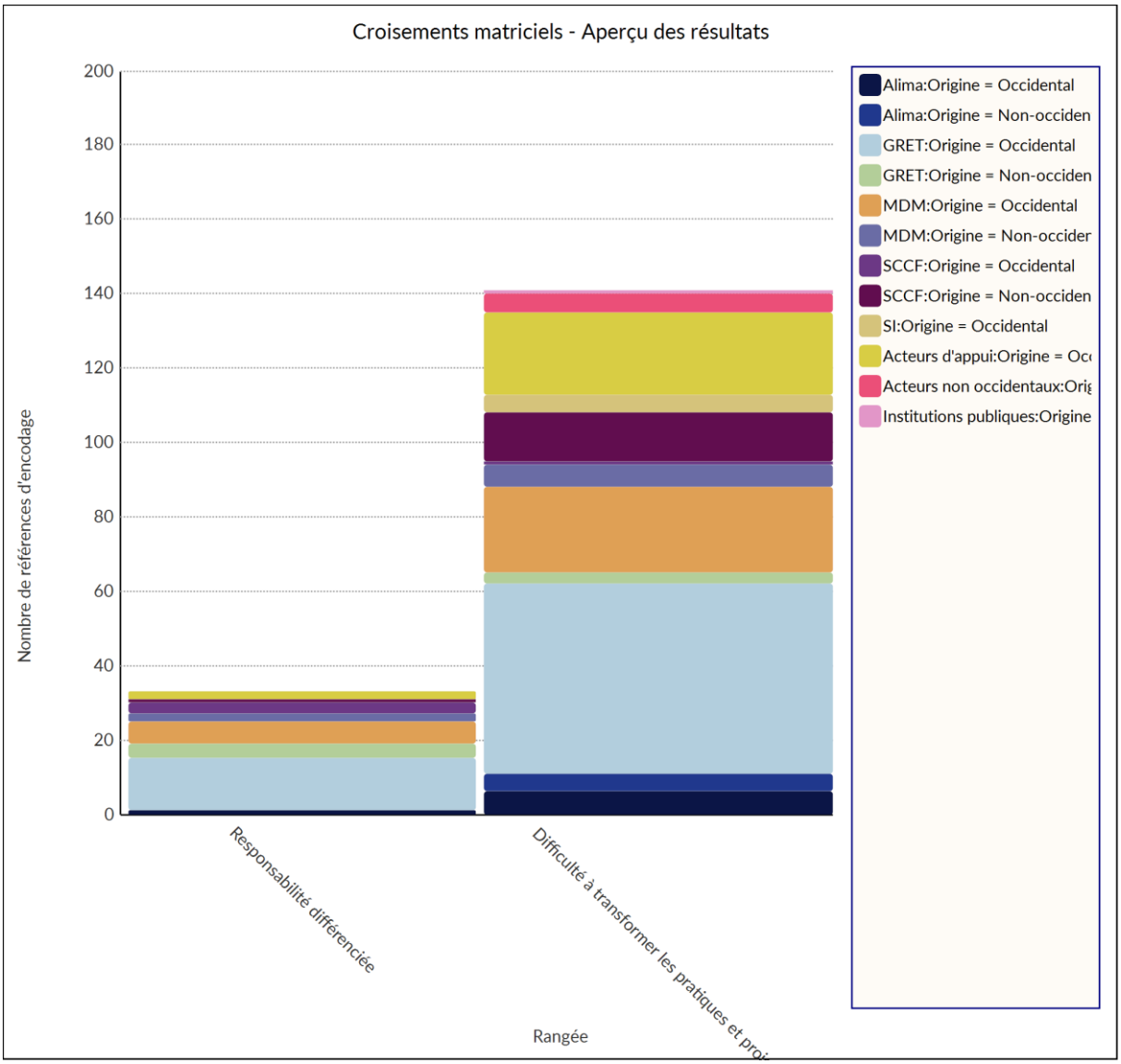
E. GRAPHIQUES COMPLEMENTAIRES



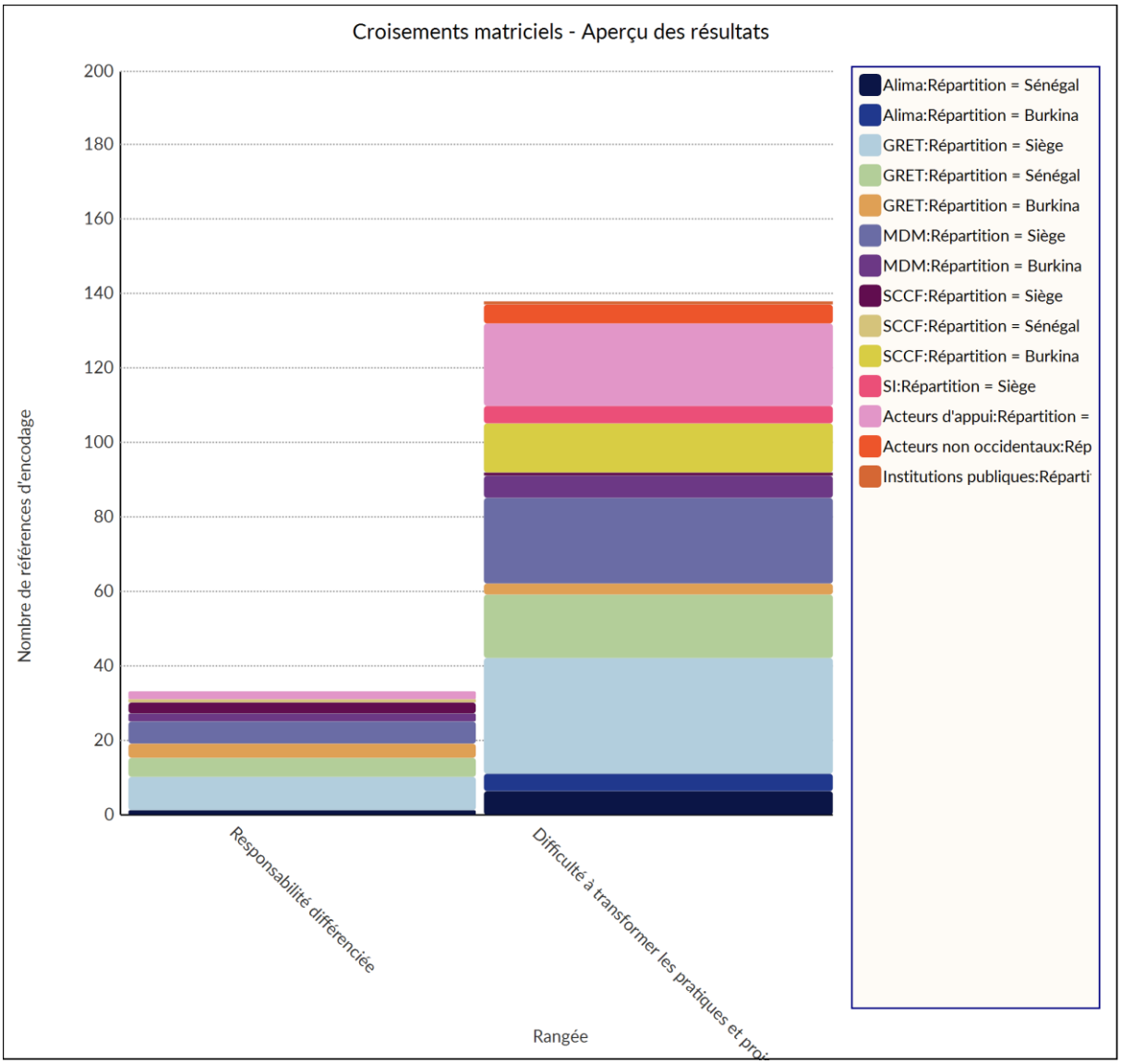
Graphique 1. Croisements matriciels - Aperçu des résultats pour les séquences codées sur les contenus des entretiens en fonction du genre et des organisations – extrait du logiciel *Nvivo*.



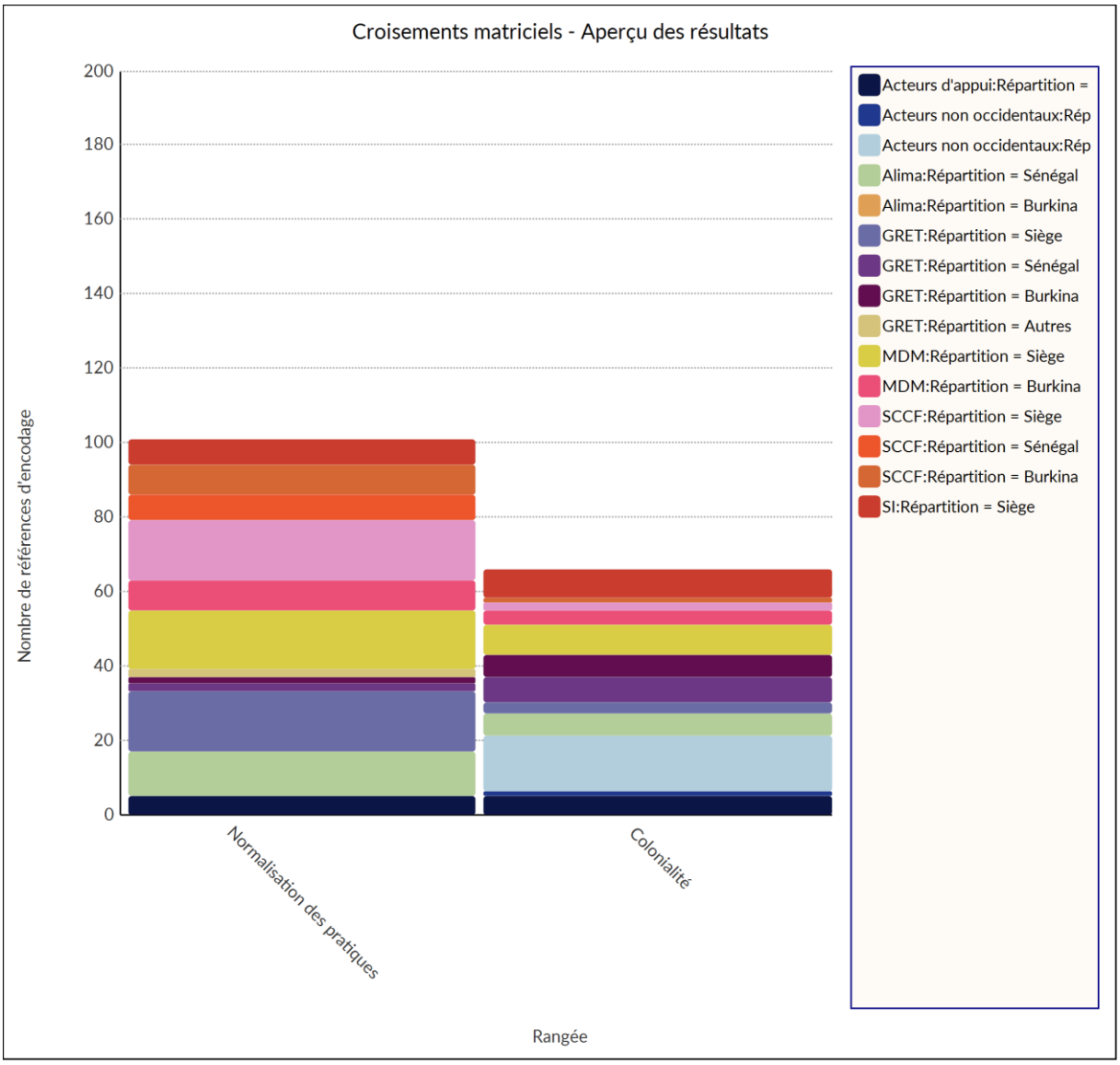
Graphique 2. Croisements matriciels - Aperçu des résultats pour les séquences codées sur les contenus des entretiens en fonction des organisations et des codes « découplage siège – terrain », « tensions entre plusieurs missions » et « incohérences de gestion internes » – extrait du logiciel *Nvivo*.



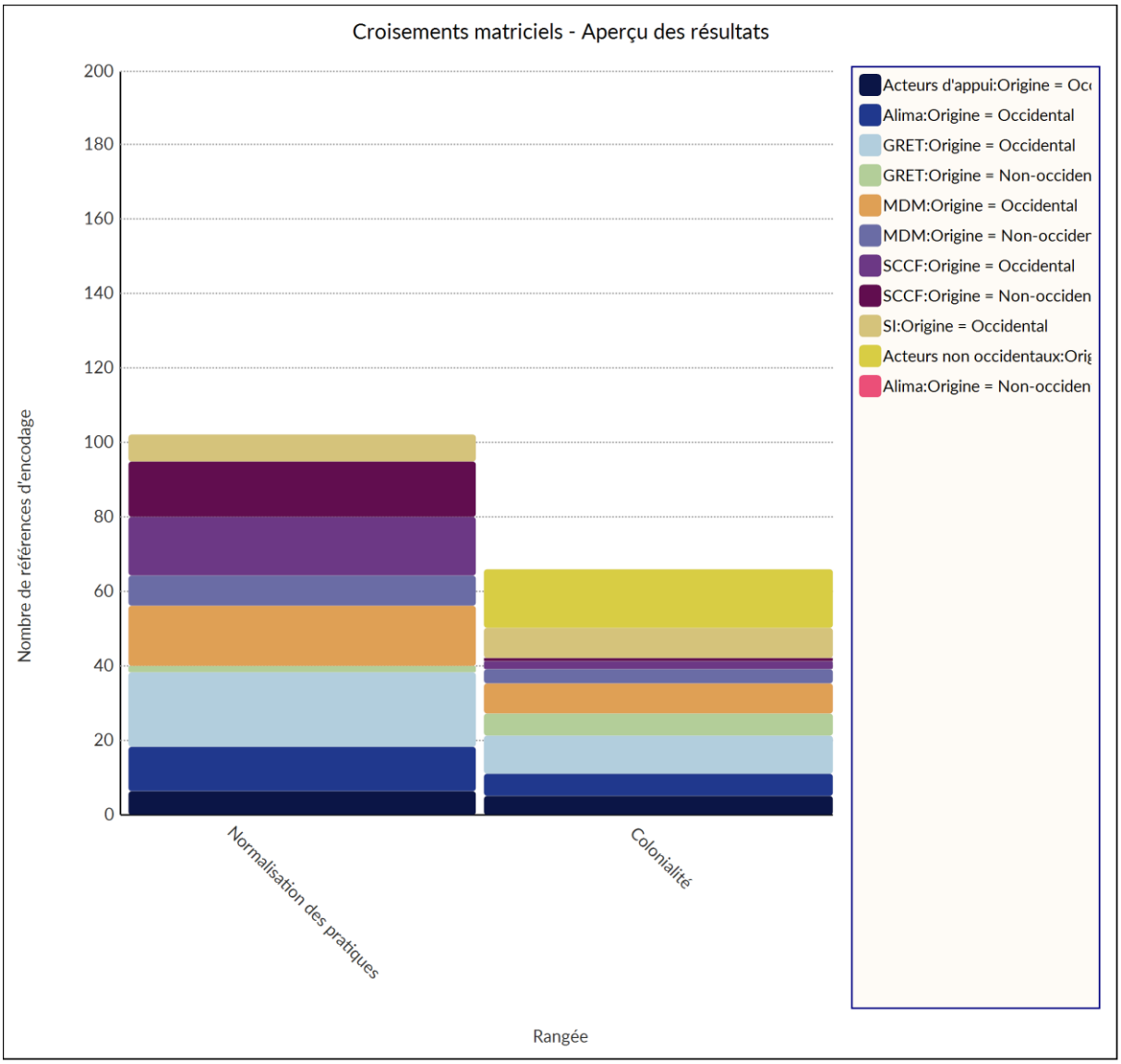
Graphique 3. Croisements matriciels - Aperçu des résultats pour les codes « responsabilité différenciée », « difficulté à transformer les pratiques par type d'acteurs » et ONG, et origine au sein de l'organisation – extrait du logiciel *Nvivo*.



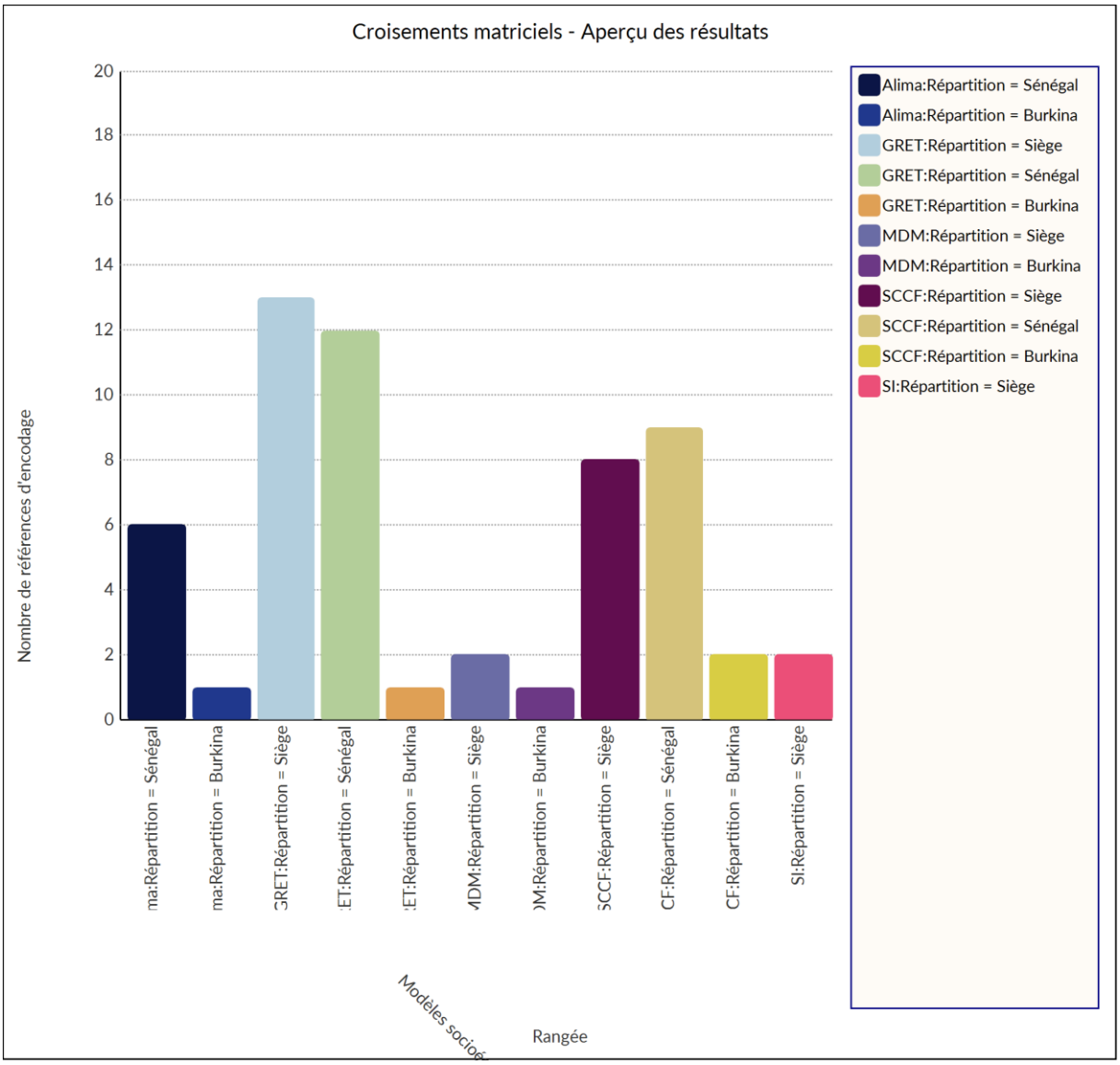
Graphique 4. Croisements matriciels - Aperçu des résultats pour les codes « responsabilité différenciée », « difficulté à transformer les pratiques par type d'acteurs » et ONG, et répartition géographique au sein de l'organisation – extrait du logiciel *Nvivo*.



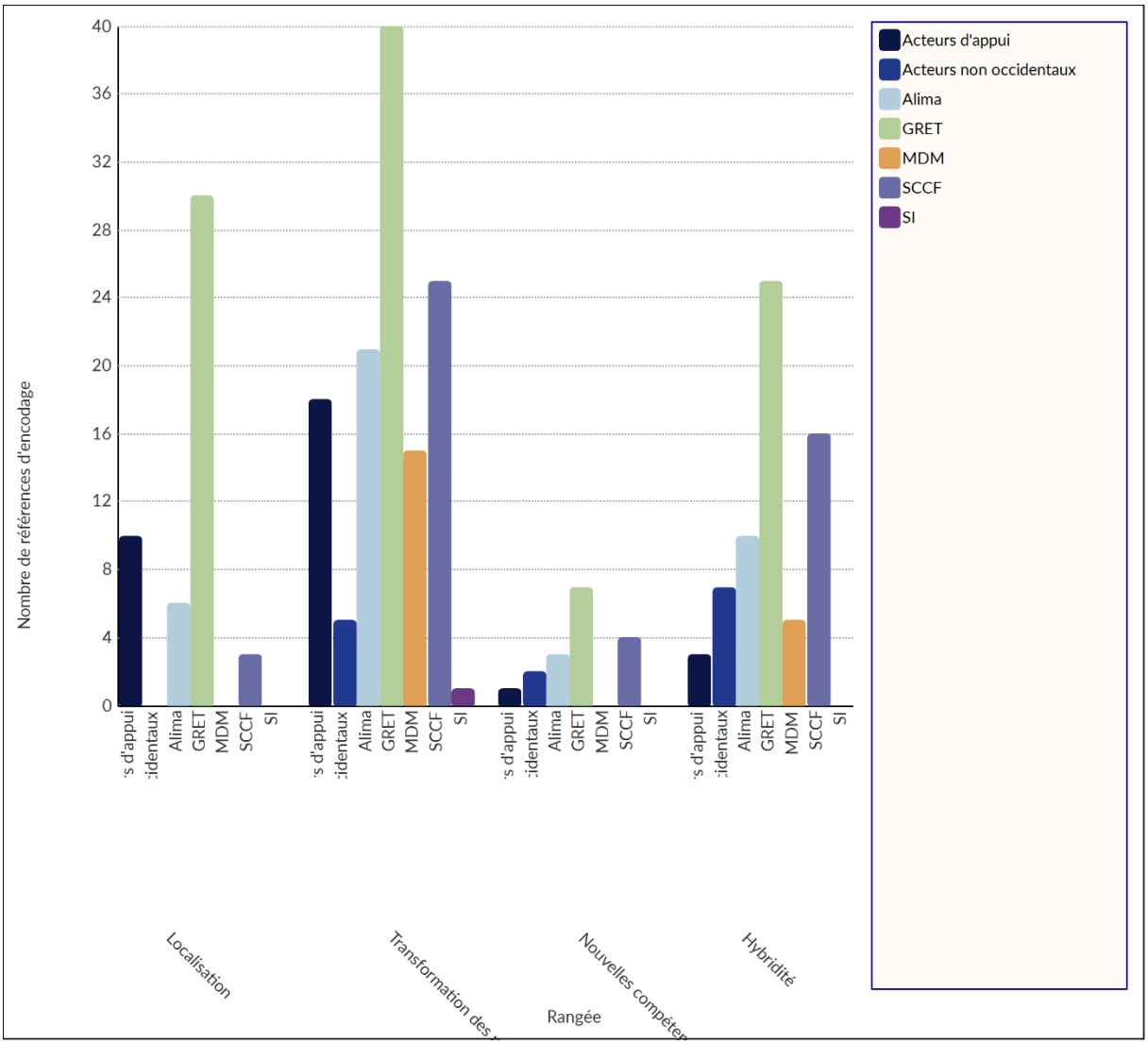
Graphique 5. Croisements matriciels - Aperçu des résultats pour les codes « normalisation des pratiques » et « colonialité », par types d'organisations et ONG, et par répartition géographique – extrait du logiciel *Nvivo*.



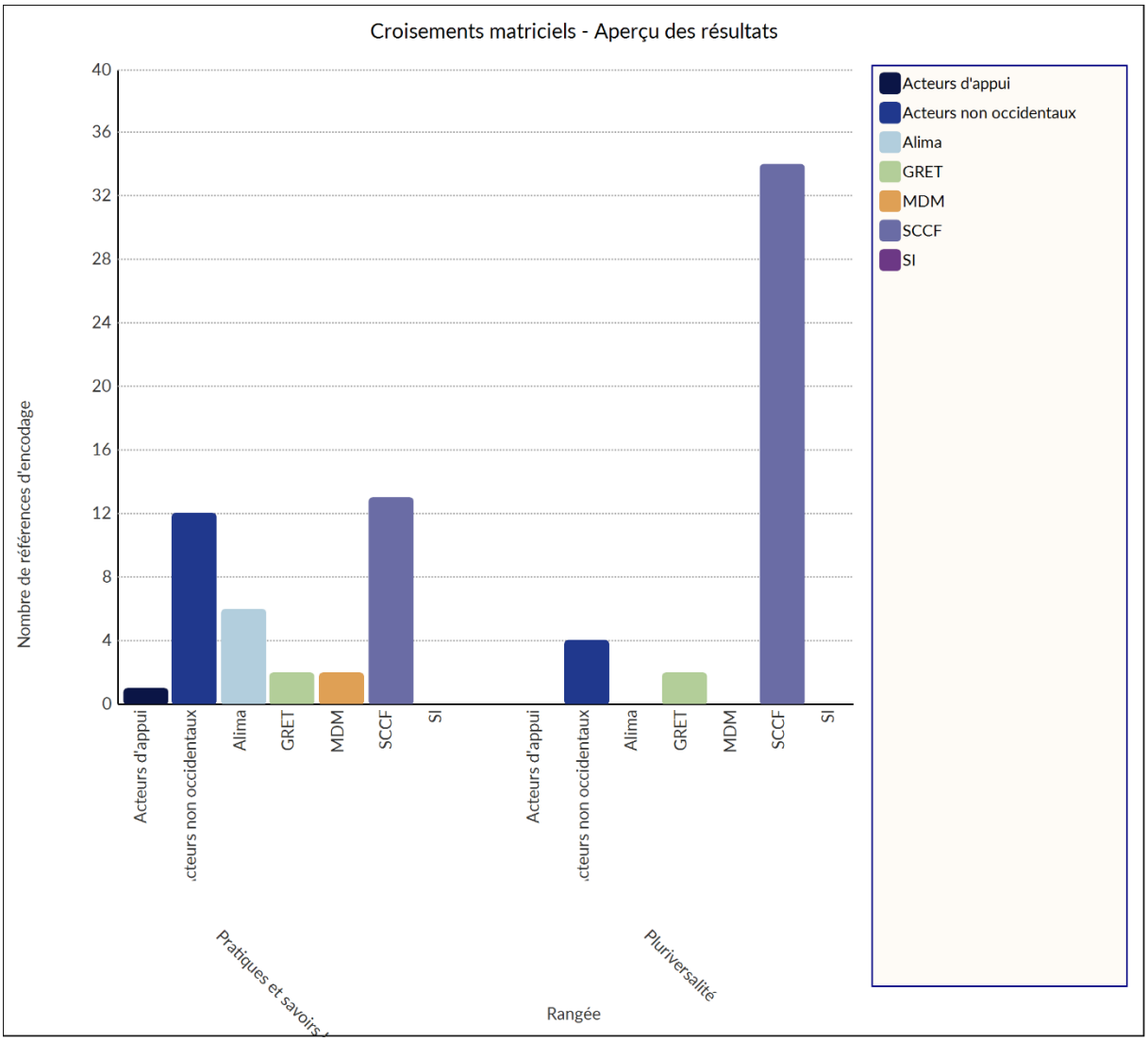
Graphique 6. Croisements matriciels - Aperçu des résultats pour les codes « normalisation des pratiques » et « colonialité », par types d'organisations et ONG, et par origine – extrait du logiciel *Nvivo*.



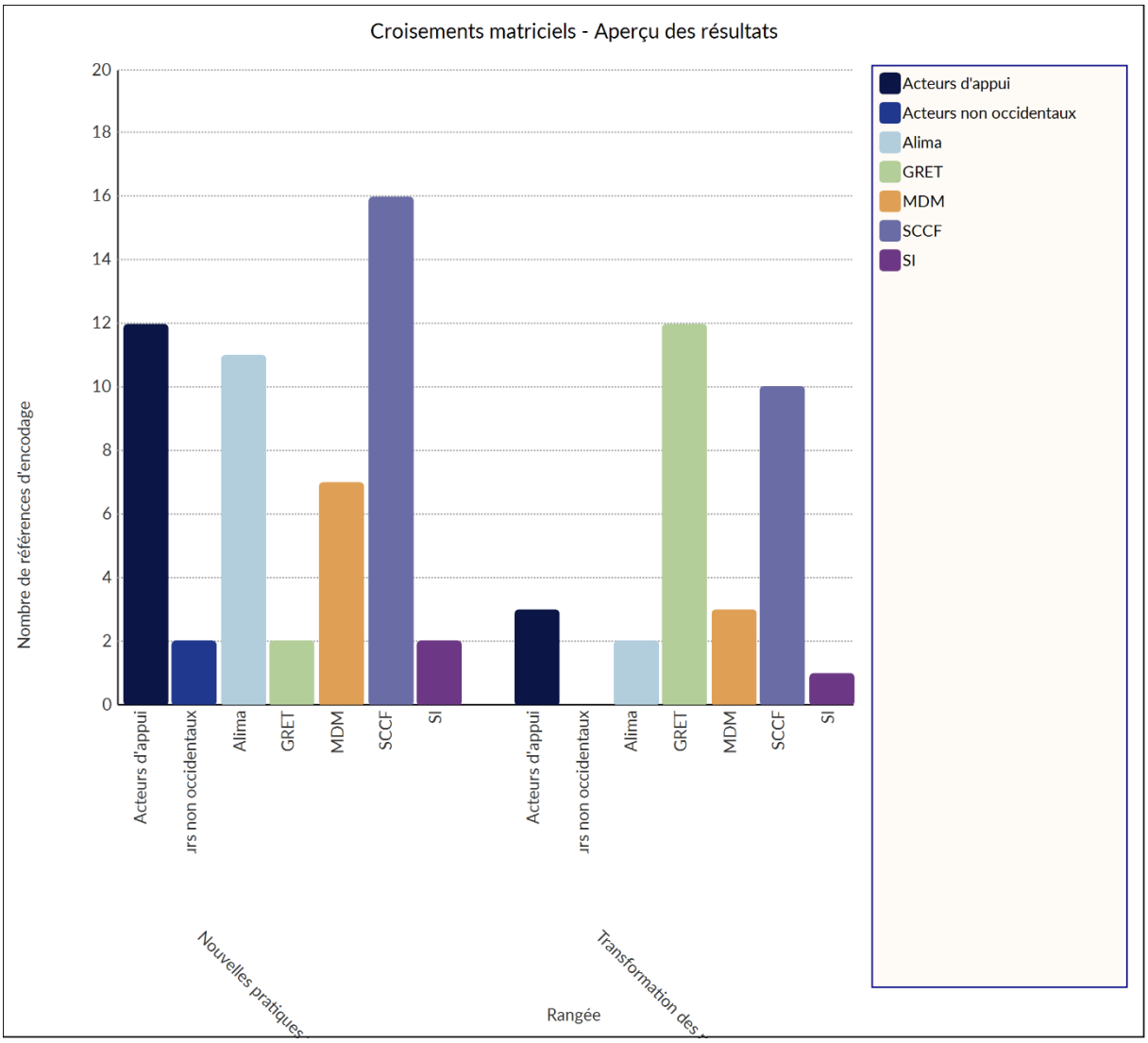
Graphique 7. Croisements matriciels - Aperçu des résultats pour le code « modèles socioéconomiques » par ONG et répartition géographique – extrait du logiciel *Nvivo*.



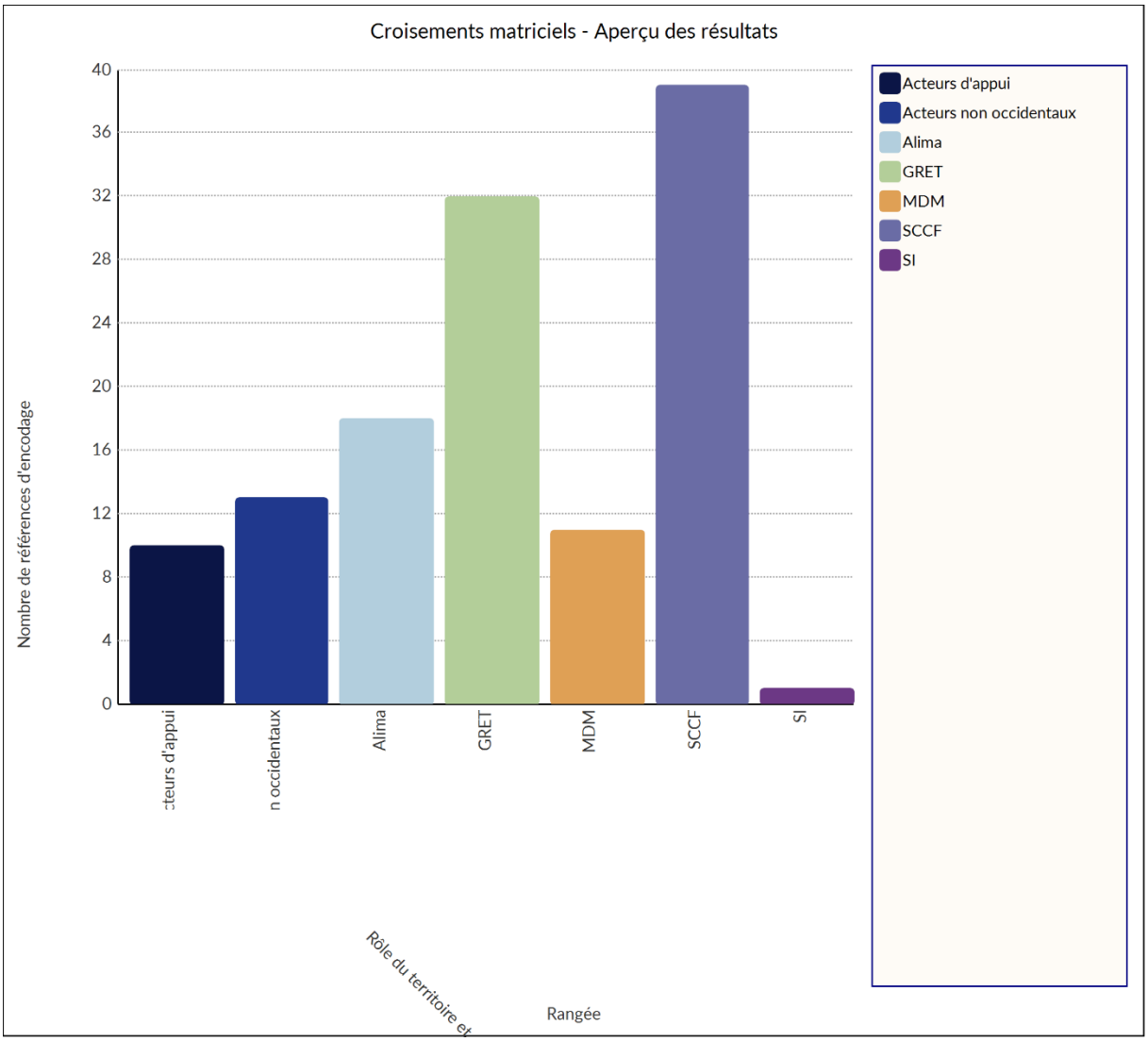
Graphique 8. Croisements matriciels - Aperçu des résultats pour les codes « localisation des pratiques », « transformation des pratiques », « nouvelles compétences » et « hybridité » par ONG et autres acteurs – extrait du logiciel *Nvivo*.



Graphique 9. Croisements matriciels - Aperçu des résultats pour les codes « pratiques et savoirs endogènes », « pluriversalité », par ONG et autres acteurs – extrait du logiciel *Nvivo*.



Graphique 10. Croisements matriciels - Aperçu des résultats pour les codes « transformation des partenariats », et « nouvelles pratiques partenariales » par ONG et autres acteurs – extrait du logiciel *Nvivo*.



Graphique 11. Croisements matriciels - Aperçu des résultats pour le code « rôle du territoire et des politiques publiques » par ONG et autres acteurs – extrait du logiciel *Nvivo*.

Changement climatique et ONG françaises : une analyse décoloniale de leur outillage gestionnaire

Au-delà de la reconnaissance du caractère anthropique du changement climatique, le sixième rapport du GIEC souligne que la vulnérabilité des écosystèmes et des populations varie significativement selon les régions du monde, sous l'effet d'inégalités structurelles héritées, parmi lesquelles les legs du colonialisme. Cette thèse s'attache à analyser la manière dont les ONG françaises de solidarité internationale, inscrites dans l'histoire coloniale et thermo-industrielle des puissances occidentales, appréhendent l'amplification des vulnérabilités induite par le changement climatique dans des territoires durablement affectés par des dynamiques historiques de domination. S'appuyant sur une approche critique et décoloniale des instruments de gestion qu'elles mobilisent, et sur des études de cas menées au Burkina Faso et au Sénégal, ce travail met en lumière la manière dont ces dispositifs, censés accompagner la transition écologique, contribuent parfois à la reproduction des logiques de pouvoir postcoloniales, inadaptées aux configurations politiques, économiques, sociales et culturelles du Sud global. Située à l'intersection des Critical Management Studies (CMS) et des perspectives décoloniales, cette recherche plaide en faveur d'une refondation des modèles gestionnaires, basée sur une reconnaissance pleine et entière des savoirs endogènes et des épistémologies situées. En documentant les pratiques alternatives, les stratégies d'adaptation locale et les dynamiques de résistance portées par les ONG, elle ambitionne de contribuer à la conception d'une transition écologique plus équitable, inclusive et contextuellement ancrée.

Mots clés :

#ONG #décolonial #transition #ECM #solidarité #ESS #post-colonial #développement

Climate Change and French NGOs: A Decolonial Analysis of Their Management Tools

Abstract:

Beyond the anthropogenic nature of climate change, the IPCC's sixth report highlights the fact that the vulnerability of ecosystems and populations varies significantly from region to region, as a result of inherited structural inequalities, including the legacy of colonialism. This thesis analyzes the way in which French international solidarity NGOs, rooted in the colonial and thermo-industrial history of the Western powers, understand the amplification of vulnerabilities induced by climate change in territories durably affected by historical dynamics of domination. Based on a critical, decolonial approach to the management instruments they mobilize, and on case studies carried out in Burkina Faso and Senegal, this work highlights the way in which these mechanisms, which are supposed to support the ecological transition, sometimes contribute to the reproduction of postcolonial logics of power, ill-suited to the political, economic, social and cultural configurations of the global South. Situated at the intersection of Critical Management Studies (CMS) and decolonial perspectives, this research argues for a rethinking of management models, based on full recognition of endogenous knowledge and situated epistemologies. By documenting alternative practices, local adaptation strategies and the dynamics of resistance promoted by NGOs, it aims to contribute to the design of a more equitable, inclusive and contextually rooted ecological transition.

Key words:

#NGO #decolonial #transition #CMS #solidarity #SSE #post-colonial #developpement