

## La gouvernance d'une ONG de conservation de la nature. Perspective stratégique

*Environmental protection and the governance of a non governmental organization : a case study in management strategy*

**Fanny Guillet et Maya Leroy**

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pmp/1973>

DOI : 10.4000/pmp.1973

ISSN : 2119-4831

### Éditeur

Institut de Management Public (IDPM)

### Édition imprimée

Date de publication : 15 janvier 2010

Pagination : 11-30

ISSN : 0758-1726

### Référence électronique

Fanny Guillet et Maya Leroy, « La gouvernance d'une ONG de conservation de la nature. Perspective stratégique », *Politiques et management public* [En ligne], Vol. 27/1 | 2010, mis en ligne le 15 janvier 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/1973> ; DOI : 10.4000/pmp.1973

---

## LA GOUVERNANCE D'UNE ONG DE CONSERVATION DE LA NATURE. PERSPECTIVE STRATÉGIQUE

Fanny GUILLET<sup>1</sup>  
Maya LEROY<sup>2</sup>

- Résumé** La gouvernance des ONG d'environnement – acteurs privés intervenant dans le champ de l'action publique – constitue un objet de recherche relativement nouveau en sciences de gestion. Au moment où la singularité de ces organisations est parfois controversée, nous montrons que c'est par une approche stratégique de la gouvernance que nous pouvons mettre en lumière les spécificités managériales de telles organisations. Les théories contractuelles de la gouvernance, aujourd'hui dominantes, centrées sur la création de valeur économique ne peuvent en rendre compte. A partir d'une étude de cas, et par un travail de recherche au sein de l'organisation, nous montrons en effet comment une ONG d'environnement, la Tour du Valat, met sa gouvernance au service d'un objectif d'efficacité environnementale, et comment cette gouvernance s'adapte pour remplir cette mission, en lui octroyant des ressources stratégiques majeures : l'information, les réseaux, la légitimation.
- Mots clés** ONG environnementale, gouvernance interne, efficacité environnementale, management stratégique.
- Abstract** The governance of Environmental NGO – entities which intervene in the field of the public sector – is a relatively new object for management research. At a time when the singularity of those organizations is subject to controversy, the present document shows that the managerial specificities of those organizations can be enlighten by a strategic approach of governance. Contractual theories of governance on the contrary, which are dominant today and all focus on economic value and profit making, cannot explain it. Based on a case study and research work in the organization, this study shows how the governance of the environmental NGO "la Tour du Valat" focuses on its environmental efficacy objective and how it adapts to meet success in this specific mission by granting strategic resources, such as information, network and legitimacy.
- Keywords** Environmental NGO, organizational governance, environmental efficacy, strategic management.

---

<sup>1</sup> [fanny.guillet@engref.agroparistech.fr](mailto:fanny.guillet@engref.agroparistech.fr), Doctorante en sciences de gestion de l'environnement à AgroParisTech-ENGREF Montpellier, associée au laboratoire ERFI.

<sup>2</sup> [maya.leroy@agroparistech.fr](mailto:maya.leroy@agroparistech.fr), Enseignant-chercheur en sciences de gestion, responsable du groupe de Formation et de Recherche "Gestion Environnementale des Écosystèmes et Forêts Tropicales", Centre AgroParisTech-ENGREF de Montpellier, 648 rue Jean-François Breton, 34093 Montpellier Cedex 5 / rattachée au laboratoire ERFI à l'Université Montpellier 1.

**Introduction**

Depuis une vingtaine d'années, les organisations non gouvernementales<sup>3</sup> d'environnement (ONGE) ont fait l'objet d'une production scientifique importante, notamment en sciences politiques dans le domaine des relations internationales, et en sociologie des mouvements sociaux. L'étude de ces organisations s'est développée au sein de la recherche anglo-saxonne puis francophone, essentiellement depuis le début des années 1990, suite à l'avènement de ces acteurs sur la scène internationale. Ces travaux se sont concentrés sur deux problématiques. D'une part, ils ont analysé la portée et les modalités de l'action des ONGE dans les arènes politiques internationales et nationales, abordant les relations qu'entretiennent ces organisations avec les organisations internationales, l'État et ses représentants (Rosenau & Czempiel, 1992 ; Wapner, 1995 ; Raustiala, 1997 ; Smouts, 1998 ; Riss, 1998 ; Le Prestre, 2005). Le cœur de ces recherches a consisté à déterminer si la place croissante prise par les ONGE se faisait au détriment, en complément ou en renforcement de l'État.

D'autre part, ils ont analysé la nature des liens que les ONGE tissaient, dans l'action, pour la gestion des milieux, en particulier avec les communautés locales cibles (Frantz, 1987 ; Fisher, 1997 ; Jordan et Tuijl, 2000 ; Kelly, 2007). Dans un cas comme dans l'autre, la communauté scientifique s'est divisée entre ceux qui se sont intéressés aux ONGE d'abord comme élément moteur de changement politique et social, en termes d'action publique et de valeurs (Dalton, 1994 ; Rosanvallon, 2006 ; Boulding et Gibson, 2009) et ceux qui ont adopté une posture plus critique, remettant en cause leur efficacité et leur représentativité (Mercer, 2002 ; Aubertin, 2005 ; Ghosh, 2009 ; Srinivas, 2009). Face à leur importance croissante, la question posée est souvent celle de leur légitimité à fournir des services répondant à une demande non solvable (Valéau, 2003) et plus généralement leur responsabilité vis-à-vis de ceux qu'elles représentent, en référence au concept d'*accountability* (Jordan et Tuijl, 2000 ; Spiro, 2002 ; Jepson, 2005).

La mise en question de la crédibilité de ces organisations dépasse les cas particuliers, et met potentiellement en danger l'ensemble du secteur, en particulier parce que la confiance du public est ici essentielle (Baar *et al.*, 2005). Leur perte de légitimité peut fragiliser leur soutien social, politique, financier et l'engagement autour de leurs actions. Or les ONGE subissent une double contrainte, la concurrence dans leur secteur d'activité en tant qu'organisme privé, et la fragilisation de leur position en tant que structure d'utilité publique. En effet, la « compétition accrue force les grandes associations à préciser autrement qu'en termes incantatoires quelles sont leurs spécificités, leur « valeur ajoutée » ou leur « plus-value » sociale par rapport aux entreprises standard » (Archambault, 2006) et par rapport à d'autres types d'organisations agissant dans leurs domaines respectifs.

Par ailleurs leur mission d'utilité publique est également soumise à la logique évaluative qui se développe dans le secteur public, leur légitimité n'est plus acquise « mais doit être conquise en faisant la démonstration

---

<sup>3</sup> Si la profusion et la variété des ONG maintient le flou de leur dénomination, il désigne a minima des organisations (souvent au statut d'association) sans but lucratif d'intérêt général (Quéinnec, 2004).

---

du bien fondé des opérations engagées et de la qualité des méthodes de gestion employées » (Busson-Villa, 1999).

Or quelle est la gouvernance de ces organisations ? Comment s'adaptent-elles à ces changements ? Si les sciences de gestion commencent à s'intéresser aux ONG, essentiellement d'ailleurs aux ONG humanitaires (Quéinnec & Igalens, 2004), peu d'attention a été consacrée jusqu'à présent aux questions de leur gouvernance interne. C'est l'entrée que nous avons choisie pour tenter de répondre à ces questions en adoptant d'une part une perspective stratégique de la gouvernance, et d'autre part un travail en organisation, long, ancré dans les pratiques, qui permette d'analyser les processus stratégiques à l'œuvre dans leur contexte et leur évolution. Dans un premier temps, nous discuterons les cadres d'analyse mobilisés et présenterons donc cette posture de recherche qui a été menée au sein d'une ONG d'environnement, la Tour du Valat (TdV), organisme privé de recherche pour la conservation des zones humides méditerranéennes fondé en 1954, situé sur la commune d'Arles (Bouches-du-Rhône).

Cette organisation a la forme juridique d'une fondation à but non lucratif, reconnue d'utilité publique depuis 1978. Sa mission est '*d'arrêter la perte et la dégradation des zones humides méditerranéennes (ZHM) et de leurs ressources naturelles, les restaurer et promouvoir leur utilisation rationnelle*'. Dans un deuxième temps nous montrerons l'apport de cette analyse en décrivant les rôles stratégiques de la gouvernance dans les trois grandes périodes qu'a vécues l'organisation depuis sa création, les adaptations choisies et les effets produits. A partir de ces résultats nous discuterons de l'intérêt d'une grille de lecture stratégique de la gouvernance par rapport à une approche contractuelle qui n'aurait pu éclairer les aspects centraux de la gouvernance et les spécificités managériales d'une telle organisation.

**Une approche  
stratégique  
de la  
gouvernance  
et un travail  
en  
organisation**

*Cadre d'analyse*

Aujourd'hui, on tend à poser la question de la gouvernance des associations, et plus généralement des ONG environnementales ou solidaires, dans le paradigme de la 'gouvernance des entreprises', qu'on appelle maintenant 'gouvernance des organisations' dans l'objectif d'élargir le champ à d'autres formes organisationnelles (Charreaux, 1997). En effet, leur professionnalisation, leur mise en concurrence, la croissance d'un certain nombre d'entre elles qui offre des exemples de « *success stories* » managériales, et le fait qu'on leur demande de rendre des comptes, poussent plusieurs auteurs à mobiliser les concepts et théories de l'organisation des firmes pour les étudier (Quéinnec & Igalens, 2004).

Mais, le développement de ce champ se heurte à des difficultés car la gouvernance des associations, et plus généralement des ONG, s'insère difficilement dans les cadres des théories de la gouvernance dominantes, que ce soit la théorie de l'agence, du partenariat ou de l'intendance (Meier & Schier, 2008), qui sont centrées sur la création de valeur économique. En effet, pour les ONG d'environnement, ni organismes publics, ni

entreprises privées, l'efficacité de leur action environnementale est un enjeu central. La gouvernance d'une ONG à but non lucratif et à statut d'utilité publique n'attend pas de comptes sur la création de profit, mais sur l'accomplissement de sa mission. Les ONG d'environnement ont un objectif de résultat au regard de l'impact écologique de leurs interventions (y compris indirectes), sur les objets environnementaux qu'elles visent à protéger ou dont elles veulent limiter la dégradation (Mermet *et al.*, 2005). Ainsi les théories de la gouvernance utilisées dans le monde de l'entreprise qui sont centrées sur le profit sont, sur beaucoup d'enjeux, inadaptées à ces organisations. Dans notre cas il a été nécessaire de mobiliser une théorie de la gouvernance dans une conception élargie de la création de valeur et dans une relation renouée avec la stratégie de création de valeur (Martinet, 2008).

L'analyse des liens entre la gouvernance interne de l'ONGE et sa stratégie implique de distinguer les multiples dimensions stratégiques qui sous-tendent le fonctionnement de l'organisation. Les ONGE posent des problèmes stratégiques spécifiques dans la mesure où elles doivent travailler à la gestion publique de l'environnement qu'elles se sont donné pour mission, sans négliger la gestion propre de l'organisation pour assurer sa pérennité et son développement. Gaudefroy de Mombynes et Mermet (2003) proposent un cadre d'analyse qui met en perspective quatre dimensions stratégiques qui doivent être prises en considération ensemble pour éviter une appréhension tronquée de ces organisations.

Ces quatre dimensions sont les suivantes : (1) Celle qui définit l'objet écologique visé : pourquoi et selon quels principes biologiques, techniques est-il déterminé ? (2) Celle du mode d'action de la gestion environnementale comme domaine public d'action : comment l'organisation pense pouvoir contribuer à l'intégration de ces préoccupations dans la société ? (3) Celle du développement de l'organisation : quels moyens pour supporter l'action ? (4) Celle des relations de coopération et de concurrence entre organisations : quelle dynamique externe de développement au sein de son secteur d'activité ? Cette mise en perspective nous aidera à appréhender les rôles de la gouvernance stratégique de l'ONGE.

La pratique de la gouvernance est observée ici à travers les aspects couramment étudiés dans les travaux sur la gouvernance des organisations :

(1) Le profil des membres des organes de gouvernance. Dans le cas des ONGE, le lien avec les financeurs ne se situe pas dans une relation d'actionariat – celle-ci n'ayant pas de finalité de création de profit. Elles sont néanmoins soutenues par des financeurs externes, les bailleurs institutionnels (subventions) ou le mécénat. Le profil des membres nous aide à comprendre leur capacité à jouer des rôles au regard des différentes dimensions stratégiques que nous venons de souligner.

(2) Les lieux de la décision parmi les différents organes de gouvernance. On ne se place pas ici dans une conception figée de la décision, sachant que les décisions stratégiques sont souvent le fruit d'évolutions par apprentissage et de stratégies émergentes, et que les liens entre décisions et actions sont complexes (Mintzberg *et al.*, 1999, p. 168). L'objectif est plutôt de comprendre le fonctionnement de la

gouvernance de l'organisation, au regard des enjeux stratégiques qui l'influencent et qu'elle va influencer en retour.

(3) Les mécanismes d'évaluation et de contrôle. L'identification et l'analyse des mécanismes de contrôle et d'évaluation est éclairante pour saisir à la fois les enjeux cruciaux qui sont mis en débat au niveau de la gouvernance de l'organisation, mais aussi les aspects qui peuvent au contraire être gardé en dehors de cette mise en débat de manière à conserver des marges de manœuvre. Ces mécanismes, les systèmes de valeurs et des normes qu'ils véhiculent, et les organes de gouvernance qui les mettent en œuvre, jouent un rôle important dans les processus de légitimation de l'organisation (Buisson, 2005). L'évaluation a donc un rôle politique important, en tant que processus formalisé de légitimation. L'évaluation constitue un moment réflexif de l'organisation, pendant lequel elle se livre à une prise de recul par rapport à l'action menée.

#### *Le terrain : une démarche qualitative*

Cette analyse de la gouvernance a été réalisée dans le cadre d'une recherche sur les stratégies des ONGE et l'efficacité environnementale de leurs interventions, centrée sur le cas de la Tour du Valat (TdV). Cette recherche emprunte une démarche qualitative de sociologie des organisations (Crozier & Friedberg, 1977 ; Bernoux *et al.*, 2005), qui implique une présence importante dans l'organisation : de nombreux entretiens et observations participantes en interne, l'analyse de dispositifs ou projets développés par la TdV avec observations et enquêtes sur les terrains où elle intervient. L'analyse de la stratégie d'une ONGE implique de mettre en regard les objectifs environnementaux portés par cette organisation avec les modes d'action envisagés pour les atteindre, la gestion interne et externe de l'organisation devant soutenir cette action.

La gouvernance de la TdV a donc été abordée par une démarche inductive, visant notamment à déterminer les fonctions des organes de gouvernance et l'organisation de la responsabilité et de la décision. Ce travail s'appuie sur trois méthodes de recueil des données :

1/ La consultation et l'analyse des documents internes : statuts, termes de référence des différents organes de gouvernance et plan stratégique de l'organisation. Les documents internes sont une trace qui formalise les processus gestionnaires en vue de mener à bien la mission environnementale. En organisation comme dans un système organisé, « les acteurs écrivent rarement ce qu'ils font pour le plaisir de le faire, mais plutôt par la nécessité d'exposer et d'établir ce qui pose problème ou ce qui est le résultat d'une négociation, d'un accord implicite ou d'un travail de qualification du monde de l'expérience » (Barbier, 1998, p. 86).

2/ L'enquête qualitative auprès des membres internes et des membres des organes de gouvernance permet de prendre en compte à la fois les processus de décision tels qu'ils se réalisent en pratique, de déterminer ce qui fait débat et les visions des acteurs qui ne sont pas forcément celles qui sont formalisées dans les documents stratégiques.

3/ L'observation des processus d'opérationnalisation de la gouvernance et de la gestion de l'organisation (observation des conseils et observation participante aux réunions internes) permet de trianguler les données recueillies à travers les enquêtes et de tester ses hypothèses.

**Évolution des rôles de la gouvernance interne de la Tour du Valat**

*Une fondation agissant dans le domaine de conservation de la nature*

La TdV a une histoire longue et riche qui débute en 1954, lorsque Luc Hoffmann, naturaliste, héritier d'une famille d'industriels achète un domaine camarguais pour étudier les oiseaux de ce vaste delta. Il a initialement créé une station de bagage ornithologique où il a très vite développé une activité de recherche scientifique en plus de la gestion de son domaine (de 2800 hectares aujourd'hui). Conscient que la protection de l'avifaune dépendait de la conservation de leur habitat, il fait évoluer dès 1958 les problématiques étudiées à la Tour du Valat qui devient officiellement un centre de recherche sur les « zones humides » en 1972 (Encadré 1).

**Encadré 1 - Les zones humides méditerranéennes**

Les « zones humides » sont considérées comme des écosystèmes, d'importance internationale, particulièrement comme habitat des oiseaux d'eau et migrateurs. Elles sont définies comme « des étendues de marais, de fagnes, de tourbières ou d'eaux naturelles ou artificielles, permanentes ou temporaires, où l'eau est stagnante ou courante, douce, saumâtre ou salée, y compris des étendues d'eau marine dont la profondeur à marée basse n'excède pas six mètres » (convention Ramsar, 1971). Elles ont par ailleurs de nombreuses fonctions écologiques, hôtes d'une très importante biodiversité, elles sont également essentielles dans le fonctionnement des réseaux hydrographiques et présentent des capacités épuratives de l'eau.

Luc Hoffmann fait partie des principaux acteurs qui ont œuvré pour la prise en considération des zones humides. Il a organisé la première conférence internationale sur les zones humides en Camargue en 1962 (Conférence MAR). Ce fut le premier pas vers l'élaboration de la Convention Ramsar en 1971 : la première Convention internationale qui vise la protection non plus d'espèces emblématiques, mais d'écosystèmes de haute valeur naturelle et fonctionnelle, les zones humides. La TdV est une des premières organisations dont l'activité est dédiée à ces milieux menacés. Luc Hoffmann s'est ensuite investi dans le champ plus large de la conservation de la nature. Il a occupé plusieurs mandats de président ou vice-président du WWF (Fonds mondial pour la nature) et de l'UICN (Union mondiale pour la nature).

Ainsi, pour accomplir sa mission '*d'arrêter la perte et la dégradation des zones humides méditerranéennes (ZHM) et de leurs ressources naturelles, les restaurer et promouvoir leur utilisation rationnelle*', la TdV a fait évoluer son mode d'action pas à pas. Il est aujourd'hui formulé de la manière suivante : « la Fondation dite 'Tour du Valat' a pour but (1) La recherche et l'accueil de scientifiques afin d'améliorer la compréhension interdisciplinaire des écosystèmes des zones humides et de l'écologie de leurs espèces. (2) Le transfert et la valorisation des résultats de la recherche vers toute organisation ou personne impliquée dans la gestion de ces milieux, afin de promouvoir leur conservation et leur utilisation

rationnelle (*wise use* en anglais). (3) La gestion du domaine de la Tour du Valat, propriété de la Fondation sus nommée en vue de conserver sa flore, sa faune et ses habitats et de maintenir voire d'augmenter sa biodiversité » (Statuts de la Fondation Tour du Valat, document interne, 2008).

La TdV compte aujourd'hui une soixantaine d'employés dont la moitié exerce des activités de recherche ou de conservation des zones humides. L'autre moitié occupe les fonctions supports (administration, entretiens du matériel et des bâtiments, etc.). En plus du domaine foncier, le fondateur a doté la fondation d'un capital dont le revenu lui procure de l'ordre de 15% de son budget annuel (de 4 millions d'euros). Parallèlement (et indépendamment), Luc Hoffmann a créé la fondation MAVVA agissant dans le mécénat environnemental. Cette dernière apporte à la TdV 50% de son budget annuel sous contrat renouvelé annuellement depuis une dizaine d'années. Notons ici que le fils du fondateur est aujourd'hui le gestionnaire principal des fonds que Luc Hoffmann alloue à la conservation de la nature.

La Fondation TdV est dotée d'un Conseil d'Administration, d'un Bureau, d'un Conseil Scientifique et d'une Direction qui sont les quatre organes principaux de gouvernance de l'organisation.

Le Conseil d'Administration (CA), organe décisionnaire, est depuis 2008 composé de 3 collèges comptant chacun 4 membres. (1) Le collège des fondateurs regroupe les trois enfants de Luc Hoffmann. Le président y a été intégré depuis l'adoption des nouveaux statuts fin 2008. (2) Le collège des membres de droit se compose d'un représentant des 4 institutions suivantes : le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de la Mer, le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et le maire de la Commune d'Arles. (3) Enfin, le collège des personnalités qualifiées compte 4 experts de l'environnement ou des ZHM. Seuls les membres de ce collège ont un mandat limité à 4 ans renouvelable une fois directement. La Direction assiste de plein droit au CA avec voix consultative. Enfin le CA est assisté d'un commissaire aux comptes, un audit financier ayant lieu annuellement en respect de la loi. Selon les statuts de la fondation, la première attribution du CA est « d'arrêter le programme d'action de la Fondation », mais le CA est également statutairement responsable de la gestion financière et des ressources humaines et dans une moindre mesure des aspects réglementaires et légaux de la fondation (Termes de référence du CA, document interne, 2008).

Le Bureau est constitué de quatre membres du CA : le président, le vice-président et deux personnalités qualifiées. Il est élu par le CA, pour des mandats renouvelables indéfiniment, sur proposition du collège des fondateurs. En pratique, les propositions n'ayant jamais été rejetées en CA, la constitution du Bureau revient donc au collège des fondateurs.

Le Conseil Scientifique (CS) est un organe consultatif, son président siège au CA, mais sans voix délibérative. Depuis 2008, il compte 4 autres scientifiques et 6 experts thématiques. Les mandats sont limités à 4 ans renouvelables une fois. Il a pour attribution le conseil stratégique au CA et

au directeur général sur les orientations du programme de la Fondation à moyen et long terme et sur l'allocation budgétaire.

La Direction a évolué au cours de l'histoire de la TdV, au départ elle était constituée uniquement par le fondateur. Lorsqu'il est devenu président, la Direction a connu des tâtonnements, elle a été temporairement divisée en direction scientifique, direction administrative, sans direction générale. Elle s'est stabilisée en 1997 pour être constituée d'un directeur général, un directeur des programmes de recherche et de conservation, un directeur administratif et financier et un directeur de domaine.

Après cette description factuelle de la structure de gouvernance, nous allons analyser son évolution et les rôles qu'elle a joués à travers trois périodes clés de l'organisation. Bien que certains événements se soient avérés être de véritables ruptures, les changements se réalisent en réalité très progressivement :

1/ De la création de la TdV à 1992 : l'enjeu principal est d'asseoir l'expertise scientifique.

2/ En 1992 : la décision est d'intégrer la conservation comme nouveau mode d'action, complémentaire de la recherche.

3/ En 2003 : un nouveau modèle organisationnel est engendré par l'introduction de la gestion par projets.

*Enjeu de la première phase : asseoir l'expertise scientifique  
de la Tour du Valat*

La première logique stratégique qui a fondé la TdV est l'entrepreneuriat du fondateur, au sens de Mintzberg *et al.* (1999) – le processus de décision émerge du dirigeant – mais également au sens fonctionnel d'un esprit d'entreprise, caractérisé par l'innovation et la créativité (Marchesnay, 2003). L'innovation s'est exprimée, dans le cas de Luc Hoffmann, par une avancée importante dans les objets environnementaux à protéger et les modes d'action à mettre en œuvre pour y parvenir. Luc Hoffmann avait une vision à long terme, il était le stratège et décidait du mode d'action de l'organisation. De plus, pourvoyant à la quasi-totalité des fonds, le fondateur disposait d'une grande liberté de décision et d'action. Dans ce contexte, le CA est constitué avant tout pour respecter les règles statutaires d'une fondation, mais son rôle effectif de contrôle est à cette époque plutôt réduit. Le fondateur en a néanmoins fait une chambre de discussion autour des actions à développer dans le long terme pour la conservation des zones humides, un rôle que le CA gardera.

Dans les années 70-80, l'objectif du fondateur/directeur était de développer la recherche sur les zones humides (ZH), comme mode d'action principal pour la protection de ces milieux. Cette orientation stratégique détermine donc à la fois l'objectif environnemental visé et le mode d'action : promouvoir les ZH comme objet scientifique, favoriser leur prise en compte comme un objet à protéger (Mermet, 2006 [1998]). Elle détermine également la stratégie organisationnelle : l'expertise scientifique fonde l'activité principale d'une grande partie de son personnel et assure la crédibilité et la notoriété de la TdV. Le choix des membres du CS comporte, lui aussi, une forte dimension stratégique pour

renforcer la légitimité de l'organisation et pour renforcer la recherche exercée à la TdV. Luc Hoffmann s'est entouré d'un CS composé de scientifiques reconnus – experts secteur, c'est-à-dire spécialistes dans le secteur de l'organisation, et globaux, qui ont de l'expérience et des réseaux internationaux (De Margerie, 2008). Ce sont des scientifiques occupant des postes à responsabilités dans les plus importants organismes de recherche en écologie en France ou à l'étranger. Ils peuvent être aujourd'hui considérés comme des experts patrimoniaux dans la mesure où ils ont suivis la Fondation dans le long terme et développé des relations amicales avec les fondateurs.

Ces scientifiques véhiculaient une vision, où la recherche est à la fois une finalité et est suffisante en termes d'action environnementale, dans une logique positiviste où l'efficacité de l'action pourrait se résumer à l'efficacité de la connaissance ou des techniques mobilisées (voir dans la même logique le dispositif de gestion décrit par Doré *et al.*, 2008). Bien que moins forte aujourd'hui, cette idéologie subsiste au sein du CS. Sa persistance est due au faible changement de profil des membres choisis (directeurs de laboratoire d'écologie, etc.). En termes d'action environnementale, cette logique prône plutôt la poursuite de programmes de recherche dans le long terme, et la progression de la TdV vers une forme de laboratoire de recherche hautement spécialisé. Nous verrons plus loin que cette logique de spécialisation soutenue par le CS s'opposera finalement à celle du fondateur. Néanmoins, les évaluations suivent, encore aujourd'hui, des procédures proches de celles réalisées dans les instituts de recherche français. Ce processus de contrôle de l'action de la TdV est particulièrement exigeant en comparaison à de nombreuses ONGE qui s'en tiennent à des rapports d'activités annuels. Les évaluateurs témoignent des moyens substantiels que se donne la TdV pour procéder à des évaluations riches et qualitatives (CS, juin 2008). Si aujourd'hui, la TdV a élargi son mode d'action, le CS reste néanmoins très attaché à la qualité de la production scientifique dont le principal indicateur est le nombre de publications scientifiques dans les revues à facteur d'impact.

C'est donc l'objectif stratégique de développer la recherche sur les ZHM, qui a déterminé la structuration de la gouvernance de la TdV, où le CS joue un rôle programmatique important, tandis que le CA a surtout une existence statutaire, tout en restant une chambre de discussion qui permet de prendre du recul sur l'activité de l'organisation. La TdV s'est développée dans un modèle organisationnel proche de celui des laboratoires de recherche institutionnels. Cette ressemblance est en partie due à la présence et à l'importance donnée aux scientifiques dans la gouvernance, qui ont tendance à se référer aux modèles des organisations auxquels ils appartiennent. Ainsi la logique stratégique 'recherche' est historique, et persiste jusqu'à maintenant, malgré l'introduction de l'activité de conservation en 1992 qui impliquera un rééquilibrage. Ce rééquilibrage du portage de la recherche et de la conservation, tant en termes de politique interne que de gestion financière constitue l'enjeu des années 90.

---

*Nouvel enjeu de la gouvernance : introduire la conservation comme nouveau mode d'action*

C'est pour contribuer à la conservation tangible des zones humides que le fondateur avait développé une recherche dans le domaine de l'écologie à la TdV. Mais à une période où les sciences du vivant s'orientaient vers une recherche fondamentale dominée par la génétique, Luc Hoffmann a voulu donner un mouvement inverse à la recherche de la TdV, afin qu'elle soit plus connectée à la pratique de la conservation. En effet, il partageait avec les membres de la gouvernance de la TdV (et plus largement son réseau de recherche) le constat que les connaissances scientifiques sur les zones humides méditerranéennes étaient encore insuffisantes, mais largement assez mûres pour diagnostiquer une situation alarmante qui nécessitait une action rapide. En 1992, le fondateur décide, avec la validation du CA, d'affirmer le caractère impliqué de la recherche à la TdV en développant « l'activité de conservation » (Encadré 2).

**Encadré 2 - l'activité de conservation des zones humides méditerranéennes**

La conservation des zones humides consiste principalement à élaborer des plans de gestion de ces milieux sur la base d'une expertise écologique. Etablir le plan de gestion consiste à planifier les interventions et non-interventions nécessaires au maintien des fonctions de l'écosystème que l'on cherche à préserver. Il ne s'agit donc pas d'une conservation « muséographique », qui relèverait d'une « mise sous cloche », mais d'une sauvegarde des fonctions et enjeux écologiques de l'espace considéré. Il s'agit également avec cette activité, de transférer – par des échanges directs ou à travers différents moyens de communication – les connaissances et les outils de gestion des ZH acquis ou développés par la TdV auprès des acteurs locaux ou ayant un impact direct ou indirect sur les ZHM. Ainsi les zones de conservation peuvent être des zones où la présence humaine et les activités humaines existent, mais où l'enjeu est d'intervenir pour que la qualité écologique de ces zones soit préservée ou restaurée.

Cette décision a plusieurs conséquences organisationnelles pour la TdV. En effet, pour concrétiser le développement de cette nouvelle activité, il lui a fallu (i) faire évoluer ses métiers et ses compétences, (ii) donner une place à cette nouvelle activité dans la stratégie et (iii) adapter la gestion financière. Il s'agit d'une part de renforcer le caractère appliqué de la recherche qui doit répondre à des questions de conservation et de gestion des ZH, et développer les nouveaux métiers de praticien de la conservation (6 recrutements entre 1992 et 2000). Cette nouvelle activité de conservation a été pensée par le fondateur comme la continuité de la recherche appliquée, afin que celle-ci soit valorisée auprès des acteurs gestionnaires direct ou indirect des zones humides. Ce choix a donc été motivé, comme dans la première phase, avant tout pour sa pertinence en termes d'action environnementale. La transposition organisationnelle interne de cette idée était pour lui le développement d'une synergie entre les métiers de la recherche et de la conservation. Néanmoins, sa réalisation comportait des contraintes organisationnelles qui ont été sous-

estimées, telles que la différence de culture entre chercheurs et praticiens, la temporalité des projets (temps long de la recherche et urgence des réponses attendues en conservation).

Cette décision d'intégration d'activités de conservation comportait donc des enjeux très forts d'évolution organisationnelle, y compris au sein des organes de gouvernance. Or, le principal changement mis en œuvre, a été la modification de la composition du CA : deux experts internationaux de la conservation des ZHM ont remplacé deux scientifiques<sup>4</sup> du CA dès 1992-1993. Mais le CA jouant surtout le rôle de ratification des décisions du directeur (le fondateur), ce changement s'avère mineur dans le contrôle de l'action, et ne suffit pas à engendrer un nouvel équilibre entre les activités de recherche et de conservation. Le manque de portage de l'activité de conservation par le CS fait qu'elle peine à se définir une ligne claire au sein de l'organisation. D'autant plus que l'activité de conservation est plus technique, plus difficilement définissable et interfère plus directement avec les enjeux socio-économiques des zones d'intervention. Elle fait donc appel à des compétences et des expertises où la dimension sociale est stratégique, aussi bien dans l'analyse des problèmes que dans la façon d'envisager leurs résolutions, en particulier par un travail avec et sur les différents acteurs du système de gestion qui impactent négativement les ZH.

Par ailleurs, le développement d'une nouvelle activité implique pour l'organisation de faire sa place dans son secteur et d'acquiescer une certaine légitimité dans le domaine. En cela l'intégration d'experts de la conservation des ZHM au sein de la gouvernance était un enjeu fondamental, qui a été assez facile à relever grâce au réseau personnel du fondateur, très impliqué dans le monde de la conservation de la nature.

Notons ici que si les ONG travaillent souvent dans une plus ou moins grande proximité à la recherche scientifique, à partir de ce moment-là, la TdV appartient à la fois aux mondes de la recherche scientifique et de la conservation de la nature, ce qui est assez rare. L'activité de conservation a été intégrée comme complément et non comme substitut à l'activité de recherche existante. Par conséquent, le budget annuel devait être augmenté. Les financements requis ont eu deux origines : un apport supplémentaire de Luc Hoffmann, mais aussi des fonds externes liés au financement de projets, permettant le recrutement de nouveaux praticiens. Ces fonds vont s'avérer insuffisants.

Les marges de manœuvre financières dont disposait la TdV et le rôle prédominant du fondateur dans les décisions expliquent en grande partie le fonctionnement de la gouvernance interne qui s'est institutionnalisé durant cette deuxième période de la vie de la TdV. Le fondateur cédant sa place de directeur pour devenir président, la décision n'est plus uniquement dans les mains du directeur, mais est transmise au Bureau – constitué notamment des membres fondateurs – accompagné de la Direction. Le Bureau et la Direction sont ainsi le lieu d'un premier niveau de décision pour les questions que le CA lui a statutairement délégué,

---

<sup>4</sup> A cette époque les experts du CA étaient des scientifiques.

c'est-à-dire les aspects budgétaires et administratifs. Cette « gestion courante » recouvre les comptes et les prévisions budgétaires, toutes les questions relatives au recrutement de personnel et aux mandats des membres des organes de gouvernance. Les décisions sont basées sur les propositions de la Direction, qui sont le plus souvent validées, puisque déjà revues en amont avec le président en cas de difficulté. Ce transfert de responsabilité est possible dans une situation où les administrateurs ne sont pas dans un rapport d'actionariat vis-à-vis de l'organisation. L'enjeu relève plutôt de la gestion du capital de manière à mener à bien les programmes d'action environnementale. Le Bureau est aussi une chambre de discussion sur les aspects stratégiques du programme d'action qui sont préparés par la Direction, et présente ensuite une synthèse structurée du problème en CA.

La procédure de contrôle, centrée sur le programme d'action, se formalise pendant cette période. La Direction choisit les évaluateurs et les soumet à la validation par le CA. Ensuite, elle est tenue de produire une réponse formelle aux rapports d'évaluation, dans laquelle elle peut refuser de suivre une ou plusieurs des recommandations. Les rapports et la réponse de la Direction sont fournis au CS. De la même manière, la Direction doit répondre au rapport du CS et l'ensemble des documents est fourni au CA. Elle dispose donc de marges de manœuvre et peut réfuter – de manière argumentée – les recommandations jugées irréalisables ou inadaptées. Cette procédure institutionnalise un partage de la décision entre le CS et la Direction au niveau du programme d'action.

Les changements organisationnels qui devaient soutenir le choix d'élargir le mode d'action de la TdV à une activité de conservation ont été sous-estimés. Le CS continue à soutenir une recherche de haut niveau et les experts de la conservation qui intègrent le CA ont peu d'influence, le CA s'avérant être un organe mineur dans la décision stratégique sur l'action environnementale. L'activité de conservation peine alors à trouver un ancrage stratégique fort dans le programme d'action. La gestion financière reste largement entre les mains du Bureau, mais les apports supplémentaires du fondateur se sont vite avérés insuffisants, à l'instar de la capacité de la TdV à capter des financements externes. Ce fonctionnement a montré ses faiblesses en 2003, alors qu'une crise financière conjoncturelle a fragilisé la TdV.

#### *Rôles de la gouvernance pour une gestion par projets de la recherche et de la conservation*

La crise financière que la TdV a connue en 2003 (suite à une baisse de rémunération du capital) va être un tournant pour l'organisation. Elle met la nouvelle Direction et son Bureau face à l'alternative suivante : réduire les effectifs et par conséquent l'activité pour tenir dans un budget désormais plus bas ; ou trouver des financements externes pour rester dans le même budget annuel (environ 4 millions d'euros) et supprimer le minimum de postes. C'est la deuxième option qui a été retenue, d'une part par solidarité avec le personnel, mais aussi pour ne pas renoncer aux capacités d'action environnementale acquises avant tout par les compétences de l'organisation: « *notre force, c'est le personnel, donc plus on le réduit, plus on réduit notre impact environnemental* » (com. pers.

---

Direction TdV, 2009). La Direction, en accord avec le Bureau, choisit alors de procéder aux transformations organisationnelles nécessaires – sous-estimées durant la décennie précédente – pour assurer l'acquisition de 25 à 30% du budget par des financements externes.

Même si la TdV ne doit acquérir qu'un quart de son budget annuel par financements externes, l'ensemble de la Fondation doit inexorablement adopter un modèle organisationnel lui permettant de répondre aux appels d'offre. Elle doit se positionner par rapport aux autres ONGE qui s'adressent aux mêmes guichets de financement. C'est en mettant en avant « l'objet écologique » qu'elle vise, à savoir les ZH, qu'elle assure sa différenciation, et démontre la plus-value de son action. Elle fait à la fois valoir son ancrage dans la communauté épistémique<sup>5</sup> des ZH pour être visible et éligible à des appels à projets liés aux programmes internationaux ou régionaux. Enfin, elle va adopter une approche projet, « *qui [lui] semble être l'unité pertinente, en termes d'action environnementale mais aussi en termes d'intégration et valorisation des compétences en interne* » (com.pers. Direction, 2009). En affirmant ce fonctionnement, la TdV ne fait qu'entériner une évolution générale de l'environnement politique et institutionnel qui constitue la toile de fond de son action. Le fonctionnement par programme ou projet, et les modèles organisationnels inhérents à ce fonctionnement, s'est largement imposé, à l'international (Leroy, 2008), et par sa flexibilité dans un contexte de mélange entre les sphères publiques et privées (Duran, 1999). Ces formes d'action « projet » qui émergent dans ce contexte et qui tendent à se généraliser depuis les années 90 ont été précisément décrites par L. Boltanski et E. Chiapello (1999). Ils ont d'ailleurs démontré que l'importance de ce phénomène était telle qu'il fondait une nouvelle configuration idéologique de la « cité par projet » codifiant un nouvel appareil justificatif dans un « monde connexionniste ».

Si l'organisation par projet adoptée par la TdV permet donc de s'intégrer à l'environnement politique et institutionnel, l'objectif reste néanmoins centré sur le développement des capacités d'action environnementale. Le renforcement du CA et du CS dans la gouvernance de l'organisation va constituer l'un des points centraux des transformations organisationnelles produites, dans une « intention large et ambitieuse, capable de guider durablement l'action » (Valéau, 2003) autrement appelé la mission (Mintzberg *et al.*, 1999). La dimension budgétaire n'est plus réservée au Bureau et à la Direction, le CA et le CS y jouent de nouveaux rôles. Les organes de gouvernance prennent également plus de place dans les questions de coopération et de connexion à la communauté épistémique des ZHM. Si les décisions se préparent toujours entre la Direction et le Bureau, il y a une attente plus grande de la Direction vis-à-vis de son CA et CS. C'est une lecture stratégique de la gouvernance qui peut permettre de comprendre les rôles qu'elle va jouer pour orienter et consolider les choix de l'organisation.

---

<sup>5</sup> Coalitions intellectuelles transnationales qui sont reconnues pour leur expertise dans un domaine précis qui partagent la même *intersubjective understandings* (compréhension collective du problème), qui porte une même conviction « normative » et un même sentiment de responsabilité quant à l'action sociale et politique qui leur incombe (Haas P., 1992).

*a. Rôle dans la dimension stratégique de l'action environnementale*

L'urgence des questions environnementales, la structuration de ce champ et la normalisation des cadres dans lesquelles les ONGE peuvent agir (liée à la logique programme – appels d'offre – projets) sont autant de facteurs qui poussent les organisations à s'adapter plus vite, mais qui ne rendent que plus délicat l'exercice de réflexion stratégique auquel elles doivent procéder. Le souci du CS d'être garant d'une recherche de haut niveau constitue certes une ressource stratégique à la TdV, qui profite à la fois à son action environnementale et à sa légitimité. Mais les attentes de la Direction vis-à-vis de son CS sont maintenant plus pressantes, notamment pour les questions actuellement cruciales d'articulations 'sciences – actions', et 'sciences de la conservation – sciences sociales' tant pour la valorisation de la recherche sur les ZH, que pour ses projets de conservation. La TdV se trouve, en effet, au carrefour de deux mondes en évolution :

- celui de la recherche scientifique qui est aujourd'hui poussée à être plus appliquée et invitée à construire des ponts avec les praticiens. Cette question est de première importance pour la TdV qui est mixte depuis 1992, son actualité dans le monde scientifique va renforcer son besoin d'avancer sur la question,
- celui de la conservation de la nature, qui en constante quête de légitimité, se trouve soumise à une grande instabilité des doctrines d'action et de gestion et des modes d'évaluation, véhiculés notamment par les conventions internationales et par les bailleurs institutionnels.

La question de l'action environnementale, déclinée sous différentes formes, va alors constituer l'essentiel des discussions qui auront lieu au CS et au CA. Le débat entre la poursuite de certaines actions de long terme et le développement d'innovations va s'équilibrer au sein des organes de gouvernance parce qu'y siègent des experts patrimoniaux, connaissant la TdV de longue date, et des membres plus récemment intégrés et porteurs de visions nouvelles. Le développement de l'activité de conservation n'est donc en aucun cas opposé à celle de la recherche, l'enjeu est au contraire de l'en rapprocher puisque la recherche, aussi, doit évoluer vers plus de lien aux praticiens. Concrètement les changements au sein des organes de gouvernance se caractérisent donc par un renforcement de la logique scientifique via l'intégration de nouveaux experts et en aucun cas par son affaiblissement.

*b. Rôle dans la dimension stratégique de lien à la communauté épistémique des ZHM*

Si une grande partie du réseau de la TdV incombe aux membres opérationnels, constitué au fil de leurs différents projets, l'organisation attend néanmoins de ses organes de gouvernance qu'elle joue un rôle dans la connexion aux communautés épistémiques de la protection des ZHM et de leur biodiversité, et dans le développement de réseaux stratégiques. Les organes de gouvernance sont une source d'information pour l'organisation, dans le domaine des opportunités financières, mais aussi beaucoup plus largement sur toutes les actualités du secteur, notamment les évolutions dans les doctrines, les modes d'action environnementale et les partenariats potentiels. Dans cette perspective, le CA est vu comme un instrument facilitant le développement de

compétences et aidant à la construction de nouvelles options stratégiques (Charreaux, 2000). L'attention portée aux choix des experts qui intègrent les organes de gouvernance s'est effectivement renforcée durant cette période, leur propre réseau et expertise sont des ressources dont la TdV entend bénéficier.

*c. Rôle dans la dimension stratégique de gestion des moyens de l'organisation*

La crise financière de 2003 a été une rupture par rapport à un fonctionnement où le fondateur décidait de l'utilisation de ses fonds pour les actions de la TdV. Celui-ci s'est retiré de la présidence de la Fondation<sup>6</sup> à cette période, son pouvoir a été transmis au collègue des fondateurs (les enfants Hoffmann et l'actuel président). La rupture ne se situe pas dans le rôle du CA sur les questions financières, qui continue à être un organe de 'vérification/validation', mais réside plutôt dans la sensibilité et les compétences du fils de Luc Hoffmann, membre du Bureau, qui bien que soucieux de faire perdurer l'œuvre de son père naturaliste, est un spécialiste du management financier.

La TdV fonctionne sur un programme quinquennal, composé de 3 sous-programmes comptant chacun une dizaine de projets. Elle développe des projets aussi bien dans le domaine de la recherche que celui de la conservation, à hauteur d'au moins 25% de son budget annuel dans chacun de ces secteurs. Pour cela, elle participe à des programmes de recherche généralement financés par voie ministérielle ou par l'Agence Nationale de la Recherche. Elle répond à des appels à projet auprès des bailleurs institutionnels de l'environnement, nationaux ou internationaux ou tisse des liens avec d'autres fondations de mécénat environnemental.

L'enjeu stratégique discuté au sein des CA et CS est alors celui des arbitrages entre les projets susceptibles de correspondre à des appels à projets financés, et les travaux que la TdV aura plus de mal à financer autrement que par ses fonds propres. Il faut souligner ici le fait que le débat ne consiste pas à orienter l'action de la TdV en fonction des sujets porteurs et finançables par les bailleurs institutionnels. Au contraire, le Bureau – y compris le fils du fondateur – est très sensible au maintien des programmes historiques de la TdV qui constituent une partie non négligeable de son action environnementale (par exemple, la capacité à fournir des informations sur les dynamiques de plusieurs espèces sur les quarante dernières années) et sa crédibilité (qualité d'une recherche sur le long terme). Nonobstant, la nécessité de financer une partie du programme par des fonds externes implique d'être mieux connecté à l'environnement institutionnel qui les fournit.

*d. Rôle stratégique et transversal de légitimation de l'organisation*

Cette nécessité d'assurer une part de financement externe et de renforcer sa position dans une communauté épistémique et dans un cadre institutionnel autour des ZHM soulève la question de la légitimité de l'organisation. Pour M-L. Buisson (2005), la légitimité est un construit social dont le sens émerge dans une approche située et très liée au

---

<sup>6</sup> Luc Hoffmann est désormais Président d'Honneur de la Fondation Tour du Valat.

registre opérationnel. En effet, il ne s'agit pas d'acquérir une légitimité dans l'absolu, mais bien aux yeux des acteurs auxquels l'organisation est liée par une certaine forme de dépendance. Cet « environnement [social] dans lequel l'organisation exerce ses activités et auquel elle a besoin de démontrer sa cohérence (Zimmerman et Zeitz, 2002) doit être clairement établi, et ses caractéristiques en termes de valeurs et intérêts, précisément déterminées ». L'organisation doit gérer cette ressource stratégique auprès de tous les compartiments de l'environnement social qui constituent pour elle des fins (les cibles de son action) ou des moyens (ses partenaires réels et potentiels). Pour la TdV, il s'agit en particulier des mondes de la recherche et de la protection de la nature. Notons que pour beaucoup d'autres ONGE, cette dépendance s'étend également au public lorsqu'elles sont financées par les dons de particuliers. Cette légitimité influence les capacités d'action de l'organisation, elle détermine largement l'éligibilité de l'organisation aux appels à projets, la confiance des partenaires pour monter les projets et mener à bien des actions. La légitimité est également cruciale vis-à-vis des acteurs cibles : capacité de l'ONGE à se faire entendre politiquement et auprès des acteurs cibles, à être sollicitée pour l'élaboration de plans nationaux ZH, etc.

Les organes de gouvernance jouent ici un rôle prépondérant dans la légitimation de l'ONGE. Ils sont à la fois les messagers de cette pression accrue de l'environnement social et politique des ONGE à démontrer leur efficacité au regard de leur mission environnementale, mais en sont simultanément les garants dans la mesure où ils supervisent ou valident les évaluations et les programmes d'action. Il convient d'ajouter que leur notoriété propre peut profiter à cette légitimation de l'ONGE. Cette expertise scientifique « certifiée » de la TdV rayonne au-delà de la sphère scientifique, puisque la TdV est perçue par d'autres ONGE comme l'« organisme incontournable » en matière de ZHM. Des représentants du secteur de la protection des ZHM et des experts internationaux de l'environnement siègent au CA et ont été intégrés au CS. Leur regard sur le travail de la TdV vient consolider sa légitimité à être l'institut technique de référence pour les ZHM. Le choix des experts est en ce sens stratégique pour l'organisation. Ces experts sont néanmoins en demande d'une formalisation du processus de légitimation non plus seulement de la recherche, mais aussi de la conservation. En effet, le CA demande au CS d'évaluer la conservation (CA de novembre 2009).

Nous avons vu à travers ces trois phases que si la TdV doit perpétuellement s'adapter stratégiquement pour renforcer sa performance environnementale dans un contexte mouvant, sa gouvernance doit nécessairement soutenir ce processus. Ces enjeux d'action environnementale et son financement renforcent la sensibilité du rapport interne-externe propre à toute organisation. Ce phénomène renouvelle les liens de l'organisation à ses organes de gouvernance, dans la mesure où ces derniers constituent une entité non négligeable à l'interface entre l'interne et l'externe. Hermet (2005) emprunte à Andersen & Burns (1996) cette définition de la gouvernance : « un gouvernement des organisations, par les organisations, pour les organisations ». La gouvernance de la TdV a en effet évolué dans une relation de réciprocité à l'organisation : en fonction de ses besoins, l'organisation fait évoluer la structure et la composition de ses organes de gouvernance, inversement, la

---

gouvernance influence l'évolution de l'organisation dans sa progression vers sa mission, ce renouvellement des liens se situant à différents niveaux stratégiques de l'organisation.

### Discussion

Cet exposé de la gouvernance de la TdV donne à voir une évolution sensible des organes de gouvernance en fonction des besoins du mode d'action environnemental. En effet, nous avons vu comment l'ONGE intègre à chaque phase de son évolution de nouveaux experts internationaux des ZH ou de la protection de l'environnement dans ses organes de gouvernance, en particulier au CS et au CA, pour à la fois bénéficier de leur expertise (conseil pour l'action) et de leurs réseaux respectifs (opportunités d'action), de leur légitimité et notoriété propre qui renforce leur rôle de garant de la qualité de l'organisation. Ainsi le choix des experts est stratégique et ces derniers constituent eux-mêmes une ressource stratégique pour l'organisation. Pour Charreaux (2000), une telle composition des organes de gouvernance orientée par des choix opérationnels et stratégiques renvoie à la perspective stratégique cognitive, dans laquelle la gouvernance doit être composée en priorité d'administrateurs « pouvant contribuer au mieux à la création de compétences dynamiques et aider le dirigeant à concevoir une vision facilitant l'apprentissage organisationnel ». Par opposition à une perspective contractuelle de la gouvernance qui est plus sensible à l'indépendance des membres de la gouvernance et qui se focalise sur leur capacité de contrôle du dirigeant (Trébuçq, 2005). La nature et le rôle des membres des organes de gouvernance vis-à-vis de l'activité environnementale de la TdV sont ainsi mieux éclairés par une approche stratégique de la gouvernance.

Un autre aspect de la TdV nous éloigne des théories contractuelles de la gouvernance : il s'agit de la gestion financière. En effet, si les questions d'action environnementale sollicitent tous les organes de gouvernance, les décisions relatives à la gestion administrative et financière sont au contraire très concentrées et restent du ressort du Bureau (fils du fondateur, président, Direction). Les questions financières étant présentées aux autres administrateurs, non pour des enjeux de contrôle, mais plutôt de transparence et de discussion autour des opportunités de financements externes. Cette configuration est assez spécifique à la TdV qui est une des rares ONGE dont 60% du budget provient de la fortune du fondateur et qui est donc moins dépendante des apports de fonds externes (bailleurs, subventions, etc.). Nonobstant, la TdV a en commun avec la plupart des ONGE les caractères suivants : n'ayant pas une finalité de création de valeur économique, les relations avec les administrateurs – quand bien même ceux-ci seraient financeurs de l'ONGE – ne se situent pas dans une relation d'actionariat. De plus, les ONGE bénéficient de fonds provenant de bailleurs institutionnels, l'allocation de ces financements s'accompagne de contrôle *ad hoc*, se passant souvent en dehors des processus de gouvernance interne.

Un troisième aspect de la gouvernance de la TdV qui nous éloigne des théories dominantes centrées sur la création de valeur économique et celui du contrôle de l'activité. Ce contrôle de l'activité passe notamment par la mise en place d'une évaluation externe par des scientifiques et

---

experts de la conservation des ZH. Les recommandations émises sont de nature opérationnelle et stratégique pour l'action environnementale. Le contrôle de l'activité est centré sur l'efficacité environnementale de l'action. Il permet une réflexivité stratégique pour améliorer son action, et contribue à la légitimité de la TdV renforçant d'autant ses capacités d'action. Ainsi l'enjeu du contrôle ne se situe pas dans le critère d'efficacité financière qui est au centre du contrôle dans les théories contractuelles de la gouvernance.

### Conclusion

La mise en perspective stratégique des attributs de la gouvernance interne d'une ONG nous semble la posture théorique adaptée pour mener à bien une analyse approfondie de la gouvernance de ce type d'organisation. La finalité environnementale des ONG fait en effet appel à une conception différente de la création de valeur et donc à une gouvernance envisagée dans un lien plus fort à la stratégie de création de valeur (Martinet, 2008), ici d'efficacité environnementale.

Dans notre cas, cette mise en perspective montre bien que ce sont des organisations qui concentrent leurs efforts sur l'action environnementale et qu'elles maintiennent ce cap malgré les changements de l'environnement dans lequel elles évoluent. Car si elles se professionnalisent, les ONG sont d'autant plus attendues sur l'atteinte de leur mission environnementale dans un contexte de complexification de l'action publique et un décloisonnement des sphères publiques et privées. L'enjeu de la gouvernance se situe donc dans sa capacité à jouer le rôle d'interface entre un portage de la mission environnementale en interne et une légitimation au regard de l'externe. Pour ce faire, les organes de gouvernance s'adaptent en misant sur les compétences des experts qui vont fournir des conseils dans le registre de l'action environnementale, des informations et des opportunités à travers leurs réseaux, et une légitimité à l'organisation qu'une lecture stratégique de cette gouvernance donne à voir.

### BIBLIOGRAPHIE

- ARCHAMBAULT E. (2006), « Les institutions sans but lucratif en France. Principales évolutions sur la période 1995-2005 et défis actuels », Communication au colloque ADDES, 7 mars.
- ANDERSEN S.S. & BURNS T. (1996), "The European Union and the Erosion of Parliamentary Democracy". *A Study of Post-Parliamentary Governance in The European Union, How democratic is it ?*, edited by ANDERSEN S.S. & KJELL A.E., London, SAGE.
- AUBERTIN C. (2005), (dir.), *Représenter la nature ? ONG et biodiversité*, IRD Edition.
- BARBIER M. (1998), *Pratiques de recherche et création d'une situation de gestion d'un risque de nuisance. D'une étude de cas à une recherche-intervention*, Université de Lyon 3, 420 p.
- BARR A., FAFCHAMPS M. T. OWENS (2005), "The Governance of Non-Governmental Organizations in Uganda", *World Development*, vol. 33, No. 4, pp. 657-679.
- BERNOUX P., AMBLARD H., HERREROS G., & LIVIAN Y-F. (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Broché.

- 
- BOLTANSKI L. & CHIAPELLO E. (1999), **Le nouvel esprit du capitalisme**, Gallimard, NRF essais.
- BOULDING C. E. & GIBSON C. C. (2009), "Supporters or Challengers? : The Effects of Nongovernmental Organizations on Local Politics in Bolivia", **Comparative Political Studies** vol. 42, n°4, p. 479 - 500.
- BUISSON M-L. (2005), « La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? », **Revue Management & Avenir**, vol. 4, n° 6, p. 147-164.
- BUSSON-VILLA F. (1999), « L'émergence d'une logique évaluative dans la gestion publique : le cas des organisations communales », **Finance Contrôle Stratégie**, vol. 2, n° 1, p. 5-25.
- CHARREAUX G. (1997), « Le gouvernement des entreprises - Corporate Governance: théories et faits », **Economica**, p 421-469.
- CHARREAUX G. (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », **Revue du Financier**, Dossier « Le conseil d'administration, pour qui ? Pour quoi ? », p. 6-17.
- CROZIER M. & FRIEDBERG E. (1977), **L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective**, Paris, Seuil, (Coll. Points-Essais).
- DALTON R. J. (1994), **The Green Rainbow. Environmental Groups in Western Europe**. New Haven (CT), Londres: Yale University Press.
- DORÉ A., BARBIER M., LECOQ M., OULD BABAH M.A. (2008), "Prévention des invasions de criquets pèlerins : analyse sociotechnique d'un dispositif de gestion du risque », **Cahiers Agricoles**, vol.17, n° 5, p. 457- 464.
- DURAN P. (1999), **Penser l'action publique**, L.G.D.J, Droit et Société.
- FISHER W. (1997), « Doing Good? The Politics and Antipolitics of NGO Practices », **Annual Review of Anthropology**, vol. 26, p. 439-464.
- FRANTZ T. R. (1987), « The Role of NGOs in the Strengthening of Civil Society », **World Development**, vol. 15, p. 121-127.
- GAUDEFROY DE MOMBYNES T. & MERMET L. (2003), « La stratégie d'une ONG internationale d'environnement. Articuler biologie et management, action publique et concurrence », **Gérer et comprendre**, n° 73, p. 14-24.
- GHOSH S. (2009), "NGOs as Political Institutions", **Journal of Asian and African Studies**, vol. 44, n°5, p. 475 - 495.
- HAAS P.M. (1992), "Introduction: Epistemic Communities and International Policy Coordination", **International Organization**, vol. 46, n° 1, p. 187-224.
- HERMET G., KAZANCIGIL A. & PRUD'HOMME J-F. (2005), **La gouvernance. Un concept et ses applications**, Paris, Karthala.
- JEPSON P. (2005), « Governance and accountability of environmental NGOs », **Environmental Science & Policy**, vol. 8, p. 515-524.
- JORDAN L. & TUIJL P. VAN (2000), "Political responsibility in transnational NGO advocacy", **World development**, vol. 28, n° 12, p. 2051-2065.
- KELLY R., (2007), "From International Relations to Global Governance Theory : Conceptualizing NGOs after the Rio Breakthrough of 1992", **Journal of Civil Society**, vol. 3, n° 1, p. 81-99.
- LE PRESTRE P. (2005), **Protection de l'environnement et relations internationales. Les défis de l'écopolitique mondiale**, Armand Colin, Dalloz.
- LEROY M. (2008), **Participation in development projects. A critical analysis**, Paris, Ed. AgroParisTech.

- 
- MARGERIE (De) V. (2008), « Organisation de la gouvernance et stratégie d'entreprise : état des lieux des 120 premières sociétés françaises cotées », *Revue Management & Avenir*, vol. 3, n° 17, p. 66-82.
- MARTINET A-C. (2008), « Gouvernance et management stratégique. Une nouvelle science morale et politique », *Revue Française de Gestion*, vol. 3, n° 183, p. 95-110.
- MARCHESNAY (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, vol. 3, n° 144, p. 107-118.
- MEIER O. & SCHIER, G. (2008), « Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? », *Revue Management & Avenir*, vol. 6, n° 20, p. 179-198.
- MERCER C. (2002), "NGOs, civil society and democratization: a critical review of the literature". *Progress in Development Studies*, vol.2, n°1, p. 5-22.
- MERMET L., BILLÉ R., LEROY M., NARCY J-B. & POUX X. (2005), « L'analyse stratégique de la gestion environnementale : un cadre théorique pour penser l'efficacité en matière d'environnement », *Nature Sciences Sociétés*, 13, p. 127-137.
- MERMET L. (2006 [1998]), *L'analyse stratégique de la gestion environnementale, illustrée par les tribulations d'un noyau relictuel de population d'ours brun dans les Pyrénées occidentales françaises*, Les publications de l'ENGREF.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J. (1999), *Safari en pays stratégie*, Paris, Village mondial.
- QUEINNEC E. & IGALENS J. (2004), (dir.), *Les organisations non gouvernementales et le management*, Vuibert, Paris.
- ROSENAU J. N. & CZEMPIEL E. O. (1992), *Governance without Government : order and change in world politics*. Cambridge studies in international relations, Cambridge University Press.
- RAUSTIALA K. (1997), « States, NGOs and international environmental institutions » *International Studies Quarterly*, vol. 41, p. 719-740
- ROSANVALLON P. (2006), *La contre-démocratie, la politique à l'âge de la défiance*, Seuil.
- SMOUTS M.-C.(1998), (ed.), *Les nouvelles relations internationales. Pratiques et théories*. Paris, Presses de Sciences Po.
- SPIRO P. J.(2002), « Accounting for NGOs », *Chicago Journal of International Law*, vol.3, n°1, p.161-169
- SRINIVAS N. (2009), "Against NGOs?: A Critical Perspective on Nongovernmental Action", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.38, n°4, p. 614 - 626.
- TRÉBUCQ S. (2005), « De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n° 158, p. 49-67.
- VALEAU P. (2003), « Différentes manières de gérer les associations », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n° 146, p. 9-22.
- WAPNER P. (1995), « Politics beyond the State: Environmental Activism and World Civic Politics » *World Politics*, vol. 47, n° 3, p. 311-340.
- ZIMMERMAN M.A. & ZEITZ G.J. (2002), "Beyond survival : Achieving new venture growth by building legitimacy", *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 3, p. 414-431.