

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

DÉCROISSANCE, GOUVERNANCE ET PROCESSUS DE
TERRITORIALISATION DE GREENPEACE ET DES AMIS DE LA TERRE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN GÉOGRAPHIE
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PAR NICOLAS OTTENHEIMER DE GAIL

DÉCEMBRE 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Ce mémoire a représenté un grand défi personnel. Commencé en 2007 à l'Université de Provence, il s'est conclu en 2014 à l'Université du Québec à Montréal après 3 années d'arrêt pendant lesquelles nous pensions bel et bien avoir mis fin à notre cheminement universitaire. Mais la vie est ainsi faite qu'elle nous pousse à terminer un travail commencé. Nous avons donc repris le chemin de la rédaction pour finaliser ce mémoire, retrouver confiance personnelle et paix d'esprit.

Nous tenons ici à remercier chaleureusement et très sincèrement notre directeur Mario Bédard pour sa compréhension, sa disponibilité et sa générosité. Sans lui, ce mémoire n'aurait pas pu voir le jour.

Nous tenons également à remercier notre famille et nos amis qui nous ont compris et soutenu tout au long du toboggan émotionnel vécu à travers cette recherche. Nous les remercions d'avoir cru en nous tout au long de notre processus. C'est avec tout notre amour que nous leur dédions ce mémoire.

Un merci particulier à Denis Chartier, professeur de géographie d'Orléans. Notre préoccupation intellectuelle similaire semble se perpétuer avec nos nouvelles interrogations tant anthropologiques qu'artistiques.

Enfin, nous souhaitons remercier toutes les personnes interrogées lors de nos entretiens. Éphémères, ces rencontres sont toutes restées gravées dans notre mémoire. Nous avons ainsi eu le plaisir de rencontrer de nombreux individus charismatiques,

passionnés et engagés; des gens soucieux de la vie, de l'humain et de la nature. Un merci tout particulier à Éric Darier, pour sa disponibilité et son plaisir de vivre.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	iii
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES ACRONYMES	xiii
RÉSUMÉ	xiv
INTRODUCTION	1
UN CONTEXTE EXPLOSIF	1
MAIS COMMENT EN SOMMES-NOUS ARRIVÉS LÀ ?	4
LA MODERNITÉ DES LUMIÈRES	5
MODERNISATION ET MONDIALISATION DU DÉVELOPPEMENT.....	8
POSTMODERNITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE	10
VERS UNE DÉCROISSANCE SALVATRICE ?	15
CHAPITRE I.....	
DE L'ESPOIR PORTÉ PAR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE À UNE INCAPACITÉ D'ORIENTER L'ACTION PUBLIQUE	18
1.1 Développement durable et prise de conscience de l'impasse écologique.....	18

1.2 Affirmation et généralisation du développement durable	21
1.3. Les impasses du développement durable, concept <i>fourre-tout</i> incapable d'orienter l'action politique?	23
1.4 Présentation du sujet d'étude et amorce de notre problématique.....	27
1.5 Hypothèses et objectifs de recherche	31
CHAPITRE II	
UN CADRE THÉORIQUE DIALECTIQUE ET CONCEPTUEL POUR ÉCLAIRER LES OPTIONS POLITIQUES DE L'ÉCOLOGIE	36
2.1 De la dialectique classique au structuralisme	37
2.2 Du systémisme aux limites de la postmodernité	40
2.3 La dialectique pour dépasser la déconstruction postmoderne	43
2.4 Cadre conceptuel	44
2.4.1 Gouvernance (méta concept) et gouvernance d'entreprise (concept clé)....	45
2.4.2 Processus de territorialisation	51
2.4.3. La décroissance choisie	62
CHAPITRE III	
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	69
3.1. Notre approche méthodologique	69
3.2. Objets d'étude et cadre spatio-temporel.....	71
3.3 Opérationnalisation des concepts clés et opératoires en variables et indica- teurs	76
3.4 Collecte des données	82
3.5. Entrevues avec questionnaire	84
3.6 Documents internes et autres sources.....	91

3.7 Traitement et analyse des données	93
CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	99
4.1 Traitement et analyse de deux modèles de gouvernance globale	99
4.1.1 Greenpeace international : un siège international qui supervise les bureaux nationaux.....	99
4.1.2 Les Amis de la Terre international: une fédération internationale d'associations locales	113
4.1.3 En guise de conclusion partielle : deux modèles de gouvernance globale inversés.....	132
4.2 Diversité des modèles de gouvernance interne	134
4.2.1 Modes de fonctionnement interne des OBNL	134
4.2.2 Greenpeace international	136
4.2.3 Les bureaux nationaux : Greenpeace France et Greenpeace Canada	140
4.2.4 Les groupes locaux de Greenpeace.....	145
4.2.5 Amis de la Terre International	149
4.2.6 Amis de la Terre France.....	152
4.2.7 Amis de la Terre Canada	154
4.2.8 Amis de la Terre de Hyères	156
4.2.9 Amis de la Terre de Québec	159
4.2.10. En guise de conclusion partielle : deux principes de gouvernance interne pour des modèles eux aussi bien distincts.	161
4.3 Les processus de territorialisation	164
4.3.1 Les campagnes mises en œuvre	165
4.3.2 Les moyens d'action.....	174
4.3.3 Les processus de territorialisation à l'œuvre	181
4.4 Synthèse et analyse des résultats	187
CONCLUSION	197

ANNEXE A.....	
QUESTIONNAIRE	xvii
BIBLIOGRAPHIE	202

LISTE DES FIGURES

Figures		Pages
2.1	Typologie des processus de territorialisation	55
3.1	Arborescence du concept opératoire « gouvernance globale°»	78
3.2	Arborescence du concept opératoire « gouvernance interne°»	80
3.3	Arborescence du concept clé «°processus de territorialisation°»	82
4.1	Carte mentale de la préparation de <i>l'Organisational Development Plan</i>	102
4.2	Carte mentale de la gouvernance globale de Greenpeace	112
4.3	Logo du réseau de Greenpeace international	113
4.4	Exemples de logos Amis de la Terre	118
4.5	Carte mentale de la gouvernance globale des Amis de la Terre France	122
4.6	Carte mentale de la gouvernance globale des Amis de la Terre Canada	125
4.7	Carte mentale de la structure organisationnelle de Greenpeace Canada	144
4.8	Carte mentale de la gouvernance interne du bureau local à Marseille	147
4.9	Carte mentale de la gouvernance interne de GPQ	148
4.10	Carte mentale de la gouvernance interne des ATH	158
4.11	Carte mentale de la gouvernance interne des ATQ	161
4.12	Greenpeace : un processus de territorialisation directif et exogène	183
4.13	Amis de la Terre : un processus de territorialisation endogène	186
4.14	Typologie des politiques de l'écologie	191
4.15	Greenpeace et Amis de la Terre, deux approches politiques de l'écologie distinctes	192

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux		Pages
3.1	Grille d'analyse des critères constitutifs d'une ONGE (Chartier, 2002)	94
3.2	Grille d'analyse de la gouvernance locale	95
3.3	Grille d'analyse de la gouvernance interne	96
4.1	Récapitulatif des campagnes menées par les cinq bureaux de Greenpeace	166
4.2	Campagnes des Amis de la Terre International	170
4.3	Campagnes des Amis de la Terre France	170
4.4	Campagnes des Amis de la Terre Canada	171
4.5	Campagnes des Amis de la Terre Hyères-les-Palmiers	171
4.6	Campagnes des Amis de la Terre de Québec	171
4.7	Tableau comparatif et synthèse de nos résultats	189

LISTE DES ACRONYMES

AG	Assemblée Générale
AT	Amis de la Terre
ATC	Amis de la Terre Canada
ATF	Amis de la Terre France
ATH	Amis de la Terre Hyère-les-Palmiers
ATI	Amis de la Terre International
ATL	Amis de la Terre Local
ATN	Amis de la Terre National
ATQ	Amis de la Terre Québec
AS	Assemblée statutaire
BE	Bureau exécutif
CA	Conseil d'administration
CEO	Chief Executive Officer
CT	Collectif de travail
DG	Directeur général
DGI	Directeur général international
GPC	Greenpeace Canada
GPF	Greenpeace France
GPL	Groupe local Greenpeace
GPN	Groupe national Greenpeace
GPQ	Greenpeace Québec
OBNL	Organisme à but non lucratif
ODP	Organisational Development Plan
SI	Secrétariat international
SMT	Senior Management Team

RÉSUMÉ

La crise écologique contemporaine témoigne pour de plus en plus de gens, dont nombre de scientifiques, d'un modèle de développement non viable. Et malgré l'avènement du développement durable présenté comme un modèle de développement salvateur et porteur d'espoir, cette crise systémique continue de s'aggraver comme le révèle, par exemple, les indicateurs économiques (faible croissance), écologiques (pollutions, changement climatique) ou politique (faible participation et désengagement citoyen). L'humanité se trouve ainsi à une croisée de chemins car, à terme, c'est bel et bien de sa survie dont il est question. À l'aide de deux organisations non gouvernementales environnementales (ONGE), nous évaluerons différentes stratégies d'intervention territoriales au regard de la décroissance choisie, soit une théorie écologiste contemporaine et radicale qui nous apparaît être la plus sensée pour faire face aux enjeux d'aujourd'hui. Pour ce faire, nous explorerons la gouvernance d'entreprise de Greenpeace et des Amis de la Terre. En investiguant leur gouvernance d'entreprise avec les concepts de gouvernance globale et de gouvernance interne, nous dégagerons 4 processus de territorialisation que nous associerons à 4 modèles politiques distincts. Il ressort de notre étude que l'écologie politique et son processus territorialisant, tel que mis en œuvre par les Amis de la Terre, correspondent davantage à la décroissance choisie que le modèle écosocialiste a-territorialisant véhiculé par Greenpeace.

Mots clés : développement durable, décroissance choisie, ONGE, gouvernance d'entreprise, territorialisation, modèle politique de l'écologie, globalisation.

INTRODUCTION

Dans quel monde vivons-nous? À quoi ressemble le monde 40 ans après que l'alarme ait été sonnée par le club de Rome? Qualifié de catastrophiste, ce collectif multidisciplinaire observait un monde à haut risque et prévoyait un futur assombri par un modèle de développement pressenti comme aveugle et destructeur. À l'apogée des Trente Glorieuses, en publiant le rapport *The limit to the growth* (Meadows, 1972), ce collectif annonçait plusieurs dynamiques problématiques confirmées aujourd'hui. Quelles sont ces dynamiques?

UN CONTEXTE EXPLOSIF

Nous avons vécu une croissance démographique explosive qui constitue un fait marquant de notre époque. En l'an 1000, le nombre d'humains était évalué à près de 250 millions d'individus. C'est à partir de 1800 (968 millions), puis 1900 (1 613 millions) que la population mondiale a commencé à croître de plus en plus rapidement. Cette croissance a depuis été fulgurante, passant de 2 500 millions à 6 500 millions d'habitants entre 1950 et 2000 pour dépasser les 7 200 millions d'habitants en 2014¹. Actuellement, la population mondiale augmenterait dorénavant de près de 230 000 habitants par jour², tant et si bien qu'elle devrait se stabiliser progressivement autour des 9 milliards d'habitants d'ici 2050 (Biraben, 2003).

Afin de nourrir cette population mondiale de plus en plus nombreuse, l'agriculture traditionnelle est peu à peu remplacée par une industrie agroalimentaire mécanisée permettant des rendements plus élevés. Rendue possible par les innovations

¹ www.populationmondiale.com, consulté le 10 février 2014.

² www.populationmondiale.com, consulté le 10 février 2014.

technologiques, cette révolution se caractérise par un recours croissant aux monocultures intensives et à l'utilisation croissante d'engrais, de pesticides et des semences génétiquement modifiées (Rabhi, 2008; Robin, 2008). Comme le montre l'empreinte écologique³, ces pratiques mènent à une surconsommation d'énergie et de ressources naturelles.

Les chercheurs travaillant pour le World Wild Fund (WWF) ont calculé que l'espace bioproductif consommé par tête de l'humanité était de 1,8 hectare. Un citoyen des États-Unis consomme en moyenne 9,6 hectares, un Canadien 7,2, un Européen moyen 4,5. On est donc très loin de l'égalité planétaire et plus encore d'un mode de civilisation durable qui nécessiterait de se limiter à 1,4 hectare, en admettant que la population reste stable (Latouche, 2004 : 93-94).

L'empreinte écologique n'est qu'un des outils révélateurs d'un équilibre écosystémique fragile et rompu. La liste des problématiques environnementales est aujourd'hui fort longue et bien documentée (Brown, 2003). Travaillant sur les questions climatiques, les publications du Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat⁴ prouvent que les activités humaines, notamment l'usage des énergies fossiles, conduisent à une hausse exceptionnelle de la concentration des gaz à effet de serre qui transforme le climat à un rythme jamais vu par le passé (GIEC, 2001, 2007, 2013). Associée à la surexploitation des sols, aux pollutions des eaux, des sols et de l'air, la dégradation continue des écosystèmes témoigne d'un modèle de développement économique que plusieurs considèrent insoutenable (Sen, 2002; Stiglitz, 2002; Brown, 2003; Stern, 2007). Pour les penseurs radicaux comme

³ L'empreinte écologique est un outil désignant « la superficie de sol (et d'eau) qui serait requise pour soutenir indéfiniment une population humaine et des niveaux de vie donnés, pendant un temps illimité » (Wackernagel et Rees, 1999 : 12). Elle est exprimée en hectare par habitant et désigne la consommation d'espace bioproductif consommée par habitant.

⁴ Le Groupe Intergouvernemental d'Expert sur l'évolution du Climat est composé de 2500 chercheurs du monde entier. Il a été créé en 1988 à la demande de l'Organisation Météorologique Mondiale et du Programme des Nations Unies sur l'évolution du climat.

Latouche (1989, 2004) et Rist (2007), la crise écologique ne serait que l'aboutissement naturel d'un modèle de développement capitaliste autodestructeur.

En tant que logique énergivore basée sur « l'accumulation et le désir d'accumulation » (Gélinas, 2008 : 76), le capitalisme repose sur un fonctionnement économique qui conduirait l'humanité à produire et consommer toujours plus, ce qui expliquerait la surexploitation actuelle des ressources naturelles (Georgescu Roegen, 1979; Kempf, 2009). À terme, cette logique mènerait à l'épuisement, sinon à la destruction de notre planète (Lovelock, 1986). Ce développement économique autrefois réservé à l'Occident - et l'idéal matérialiste et consumériste qui l'accompagne - est d'autant plus problématique qu'il s'est désormais propagé dans la plupart des régions du monde (Latouche, 1989; Lévy, 2008).

Si la richesse de la planète a été multipliée par six depuis 1950, le revenu moyen des habitants de 100 des 174 pays recensés est en pleine régression [...]. Les 3 personnes les plus riches du monde ont une fortune supérieure au PIB total des 48 pays les plus pauvres ! [...] Enfin, les 225 plus grosses fortunes représentent un total de 1000 milliards de dollars, soit l'équivalent du revenu annuel des 47% des individus les plus pauvres de la population mondiale, soit 2,5 milliards de personnes. Selon le rapport [du PNUD] de 2001, le quintile le plus riche de la population mondiale détient 86% du PIB mondial contre 1 % pour le plus pauvre (Latouche, 2004 : 19-20).

En parallèle à cette impasse écologique, c'est un monde en perte de sens que révèle l'ensemble des crises économiques, environnementales et sociales que nous venons d'effleurer (Castoriadis, 2007). Après l'euphorie du dernier siècle, c'est en effet un discours empreint de pessimisme qui se fait désormais entendre parmi les nouvelles générations.

Le stress et le sentiment de vide provoquent dépression et suicide. Entraînés dans le tourbillon du productivisme et du consumérisme, nous n'avons pas le temps de réaliser que notre liberté se limite à celle de choisir parmi des produits et à s'identifier à des marques de commerce. Le sens véritable de la vie, qui est une quête en soi, est évacué du programme. Continuellement

occupés, agités, divertis, nous n'avons plus la possibilité de réfléchir alors même que nous consommons biens, services, ainsi que nos relations. Les liens humains prennent place dans un système où le réflexe cultivé est de chercher notre plus grand profit, au détriment de toute solidarité (Collectif, 2008 : 2-3).

Aujourd'hui l'humanité peinerait donc à proposer des solutions adéquates pour embrasser la complexité des réalités auxquelles elle est confrontée et pour résoudre les enjeux liés aux impasses actuelles. L'idée d'un remède miracle à venir, fréquemment entretenue dans les milieux de l'innovation technologique, entretient un maigre optimisme. Pourtant, avec l'efficacité des réseaux de communication et des moyens de transport liés à la mondialisation, les nouvelles générations sont toujours plus conscientes des impasses indissociables de l'entrée dans le troisième millénaire.

L'humanité serait donc en danger. Quelles pourraient alors être des pistes alternatives satisfaisantes, capables de générer un idéal renouvelé, voire de solutionner pareils problèmes? Avant de proposer quelques pistes, développons encore quelque peu les causes de la situation actuelle pour mieux expliquer ces assertions et jugements de valeur.

MAIS COMMENT EN SOMMES-NOUS ARRIVES LA ?

Une précision épistémologique nous apparaît à ce stade nécessaire pour davantage contextualiser la lecture critique globale auparavant proposée de l'évolution du monde. En tant qu'approche réflexive des sciences, l'épistémologie nous permet d'approcher les caractéristiques cognitives et temporelles marquantes en renvoyant « aux tendances profondes d'une époque » (Di Méo et Buléon, 2005 : 57). Et comme aucune société ne peut être comprise hors d'un contexte socio-territorial et d'un temps politico-historique donné (Di Méo et Buléon, 2005), nous désirons maintenant

d'avantage mettre en lumière les trois paradigmes⁵ qui, selon nous, se sont succédé de la Renaissance jusqu'à nos jours et sont responsables de là où nous en sommes aujourd'hui. Nous considérerons donc la modernité, la modernisation et la postmodernité.

LA MODERNITE DES LUMIERES

Poursuivant le bouillonnement intellectuel, politique, scientifique et artistique entamé lors de la Renaissance italienne, la modernité des Lumières symbolise l'émancipation des hommes face aux dogmes hérités du passé. Définie comme « une entreprise philosophique » (Ruby, 2003: 631) et partageant une vision progressiste de l'histoire humaine, plusieurs penseurs⁶ - philosophes, économistes, politologues, artistes - ont contribué à l'élaboration des « principes de développement « spirituels » autour desquels se développe l'Occident de la Renaissance à nos jours » (*Ibid* : 631).

⁵ Nous définirons un paradigme comme un découpage de l'histoire qui permet d'expliquer « les principes généraux d'orientation fondamentale s'appliquant à un secteur de la connaissance, à partir desquels le travail scientifique est conçu et réalisé » (Bernard in Lévy et Lussault, 2003 : 683). Critiquée pour sa vision générale et simplifiée de l'activité scientifique, pour son insuffisante prise en compte des contextes et des nuances spatiales et temporelles, cette conception khunienne (Livingston, 1992), proche des épistèmes de Foucault, n'apporte pas les nuances et subtilités de l'approche générationnelle qui est aujourd'hui attendue, notamment par la géographie postmoderne (Johnston et Sidaway, 2004; Massey, 1999). Très intéressante pour l'étude des temps courts et pour sa prise en compte des individus et de la complexité des systèmes, l'approche générationnelle devient difficilement mobilisable pour l'étude de grandes tendances. Puisqu'elle refuse les grandes généralités qui nous intéressent ici, nous préférons l'approche khunienne pour sa lecture globale de l'évolution intellectuelle et scientifique sur des temps plus long.

⁶ Notons que si tous les penseurs des Lumières partagent la croyance dans le progrès, leur conception politique divergent considérablement. Parmi ces penseurs, citons, à titre d'exemples et par ordre chronologique, Hobbes (1588-1679), Descartes (1596-1650), Locke (1632-1704), Montesquieu (1689-1755), Rousseau (1712-1778), Kant (1724-1804), Hume (1711-1776), Diderot (1713-1784), Smith (1723-1790), Bentham (1748-1832), Malthus (1766-1834), Humboldt (1767-1835), Hegel (1770-1831), Fourier (1772-1837), Ricardo (1772-1823), Comte (1798-1857) et Tocqueville (1805-1859).

En contribuant au renouveau de la pensée logique et scientifique (*raison raisonnante* après Moyen Âge où seule dominait l'explication religieuse) et en questionnant les règles religieuses, aristocratiques et bourgeoises qui régnaient à l'époque, les Lumières invitaient les individus à se libérer des carcans dans lequel ils se maintenaient emprisonnés. Mais c'est probablement avec l'appareil méthodologique proposé par Descartes que cette entreprise philosophique a le mieux permis l'émancipation de la raison humaine des dogmes divins pour engendrer les révolutions sociale et politique qui allaient suivre. En ayant « toujours un extrême désir d'apprendre à distinguer le vrai du faux, pour voir clair en mes actions et marcher avec assurance dans cette vie » (Descartes, 2000 : 16), Descartes écrivit un discours de la méthode qui a grandement marqué la civilisation occidentale. En ayant conscience de la diversité et sans chercher à imposer sa méthode⁷, Descartes défendait l'idée d'une scientificité universelle reposant sur la rigueur méthodologique et mathématique. Il proposa alors quatre principes méthodologiques qui ont fondé la logique *cartésienne* :

Le premier était de ne recevoir jamais aucune chose pour vraie que je ne la connusse évidemment être telle ; c'est-à-dire d'éviter soigneusement la précipitation et la prévention, et de ne comprendre rien de plus en mes jugements que ce qui se présenterait si clairement et si distinctement à mon esprit que je n'eusse aucune occasion de le mettre en doute.

Le second, de diviser chacune des difficultés que j'examinerais, en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre.

Le troisième, de conduire par ordre mes pensées, en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître, pour monter peu à peu, comme par degrés, jusqu'à la connaissance des plus composés [...].

Et le dernier, de faire partout des dénombrements si entiers et des revues si générales, que je fusse assuré de ne rien omettre (Descartes, 2000 : 23).

7 « Jamais mon dessein ne s'est étendu plus avant que de tâcher à réformer mes propres pensées, et de bâtir un fond qui est tout à moi. Que si, mon ouvrage m'ayant assez plu, je vous en fais voir ici le modèle, ce n'est pas pour cela que je veuille conseiller à personne de l'imiter [...] En voyageant, [j'ai] reconnu que tous ceux qui ont des sentiments fort contraires aux nôtres ne sont pas, pour cela, barbares ni sauvages, mais que ceux là usent autant ou plus que nous de raison ». (Descartes, 2000 : 16, 20-21).

En considérant avec Habermas (1981) la modernité comme un projet ancestral et forcément inachevé, puisqu'elle évolue en parallèle de l'histoire humaine, nous définirons avec Bédard la modernité des Lumières comme :

la « révolution intellectuelle » [qui] entraîne une évolution du concept de modernité qui, à partir de ce moment-là, exprime la libération de la science, du droit, de la morale et des arts par rapport à ce que nous pourrions appeler les « métarécits classiques de l'Antiquité » et signifie désormais Progrès, Humanisme, Universalisme, Raison et Perfection (2001 : 1).

Poussée par l'idéologie du progrès⁸, la modernité des Lumières a fourni les bases de la révolution industrielle du début du XIX^e siècle. Ce « rêve occidental » (Rist, 2007) s'est ensuite étendu à travers le monde entier avec la deuxième phase de la colonisation⁹ dirigée vers l'Afrique, l'Amérique latine, l'Asie et l'Océanie (Escobar, 1999). Progressivement, c'est tout un appareil idéologique qui est ainsi transmis aux quatre coins du monde.

Socialement, ce qui caractérise la modernité, ce sont des institutions telles que l'État-nation et la bureaucratisation de la vie quotidienne; culturellement, ce sont des orientations comme la croyance dans le progrès continu, la rationalisation de la culture et les principes d'individualisation et d'universalisation; économiquement, ce sont les liens avec diverses formes de capitalisme, notamment le socialisme d'État comme forme de modernité (Escobar, 2003 : 172).

Pourtant, malgré ses ambitions premières, l'histoire, et notamment durant la première moitié du XX^e siècle, commence à montrer les limites éthiques et sociales des logiques « universelle » et « progressiste » du projet moderne.

⁸ Le concept de progrès est défini comme « l'une des idées centrales de la civilisation occidentale », qui lui est « spécifique parce qu'elle s'adresse à toute l'humanité ». En tant que « structure de perception et de pensée », on constate au XX^e siècle « probablement plus de catastrophe, plus de décadence et de déclin que jamais auparavant dans le monde antique. Malgré cela, [...] l'esprit du XX^e siècle continue à laisser une place à l'idée de progrès » (Pettit, 1989 : 621-622, 624).

⁹ Nous considérons la première phase de colonisation comme étant celle en direction des Amériques débutant dès la fin du XV^e siècle avec la découverte du Nouveau-Monde par Christophe Colomb en 1492.

Il faut avouer que, à la suite des deux guerres mondiales, de leur abomination et de leur aberration, force est de réaliser que Raison et Progrès ne peuvent légitimer des atrocités telles que les camps de concentration, les génocides, les massacres ou la barbarie de la bombe atomique. [...] Par ailleurs, les promesses de bien-être de la modernité, qui justifiaient l'industrialisation, l'urbanisation et la colonisation, ne peuvent plus cacher les revers de leur médaille qui s'appellent pauvreté, oppression, domination (Bédard, 2001 : 2).

La fin de la Seconde Guerre mondiale marque une nouvelle étape dans l'histoire de l'humanité. Celle-ci entre dans un nouveau paradigme, celui de la modernisation¹⁰, caractérisée par la mondialisation et son arme idéologique, le développement.

MODERNISATION ET MONDIALISATION DU DEVELOPPEMENT

Le discours que prononce le président des États-Unis Truman en 1949, et où il parle pour la première fois de sous-développement, « consacre la nouvelle direction de l'action politique au niveau national et international » (Claval, 2006 : 416). Appuyé par la création de la Banque Mondiale (BM) et du Fond Monétaire International (FMI), tous deux installés à Washington, ce discours correspond ni plus ni moins qu'à la déclaration de « l'occidentalisation du monde » (Latouche, 1989).

Quatrièmement, 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 de ce monde vivent dans des conditions voisines de la misère. Leur nourriture est insatisfaisante. Ils sont victimes de maladies. Leur vie économique est primitive et stationnaire. Leur pauvreté constitue un handicap et une menace tant pour eux que pour les régions les plus prospères. Pour la première fois, l'humanité détient les connaissances techniques et pratiques susceptibles de soulager la souffrance de ces gens. [...]

¹⁰ «°[A]doptée en 1950 pour évoquer les processus de développement industriel d'après-guerre, la modernisation se contente d'exalter la puissance ou le « Progrès » technologique, c'est-à-dire une manière de laisser le monde s'organiser grâce à la rationalité scientifique et technologique, et aux stratégies de marché » (Ruby, 2003 : 631).

Notre but devrait être d'aider les peuples libres du monde à produire, par leurs propres efforts, plus de nourriture, plus de vêtements, plus de matériaux de construction, plus d'énergie mécanique afin d'alléger leur fardeau. [...]
 Une production plus grande est la clé de la prospérité et de la paix. Et la clé d'une plus grande production, c'est une mise en œuvre plus large et plus vigoureuse du savoir scientifique et technique moderne (Truman, dans Rist, 2007 : 130 – 132).

Les institutions de Bretton Woods se chargent ainsi d'assurer la propagation de cette idéologie à travers des *plans d'ajustements structurels*. Prolongeant la pensée économique classique héritée des Lumières et qui constitue la base du capitalisme – notamment le libre échange de Smith (1776/1991) et les avantages comparatifs de Ricardo (1817/1992) -, ces plans d'ajustements structurels encadrent le développement et spécialisent les territoires en fonction du projet universel dont la marche à suivre est établie par Rostow.

À considérer le développement de l'économie, on peut dire de toutes les sociétés qu'elles passent par l'une des cinq phases suivantes : la société traditionnelle, les conditions préalables au démarrage, le démarrage ["take off"], le progrès vers la maturité et l'ère de consommation de masse (Rostow, 1962 : 13).

Contrairement à ce qu'annonçait Truman, ce programme est toutefois loin de simplement se soucier de l'amélioration des conditions de vie des habitants des pays *sous-développés*. La modernisation et l'internationalisation du développement par la mondialisation ont aussi et surtout grandement favorisé les intérêts occidentaux, qu'ils soient économiques (forte croissance et exploitation des ressources naturelles à faible coût), politiques (le libéralisme triomphera sur le communisme) ou culturels (internationalisation de l'*American Way of Life*)¹¹. Nombreuses sont toutefois les voix

¹¹ En renforçant les dictatures nationales au détriment des populations locales, les États occidentaux et leurs entreprises multinationales bénéficient seuls des profits financiers et des bénéfices matériels générés (Daigneault, 2008; Verschave, 1999). La complicité des élites africaines et sud-américaines est facilitée par la généralisation de la corruption et par l'écrasement des résistances locales (M'Baye, 2005 ; Ramonet, 2005 ; Stiglitz, 2002 ; Traoré, 2005). Tout en confortant la domination morale et

qui se sont vite élevées, au nord comme au sud, contre ce développement et ses conséquences sur la qualité de vie des individus, le démembrement des sociétés et la dégradation des équilibres naturels (Latouche, 1989). Plus généralement, la fin des années 1960 a ainsi vu l'émergence d'un puissant courant contestataire, tant intellectuel que social, politique ou artistique, que nous associerons globalement à la postmodernité.

POSTMODERNITE ET DEVELOPPEMENT DURABLE

Fondée sur une critique ontologique des fondements de la modernité, la volonté des postmodernes est de provoquer une rupture radicale de ce paradigme productiviste, consumériste, occidental et à visée universelle¹². Dominant la scène intellectuelle et culturelle, et traversant toutes les disciplines, le courant postmoderne s'est répandu à travers le monde (Best and Kellner, 1991). À la manière d'Einstein, les postmodernes estiment que *le mode de pensée qui a généré un problème ne peut être celui qui va le résoudre*. Ainsi, Lyotard (1986), reconnu comme l'un des pères de la postmodernité, invitait à ce que tout l'héritage d'hier soit aujourd'hui soupçonné. Pour les postmodernes, il n'existerait donc plus de Vérité universelle, chère aux Lumières, mais plutôt une infinité de vérités, toutes dépendantes de la subjectivité, de la maladresse, de l'imperfection de l'humain ou de l'imprécision du langage (Bédard, 2001). À travers leur critique fondamentale, leur volonté est notamment de réintroduire dans nos savoirs et dans nos pratiques la préoccupation du sensible, du pluralisme et de la recherche de sens (Bédard, 2001). La résurgence d'intérêt pour les milieux, les régions et les nouvelles considérations territoriales ramenée par les

matérielle de l'Occident, c'est encore l'accélération de la destruction des écosystèmes naturels par le pillage des ressources naturelles et l'élargissement du fossé entre nantis et démunis qui est consacré (Norberg-Hogde, 2003).

¹² Certains ont été jusqu'à proposer le début d'un nouveau calendrier où l'An 1 marquerait le début d'une nouvelle ère qui ferait écho, entre autres, à la publication du rapport Meadows (Ariès, 2003).

postmodernes montre alors un renouveau de la préoccupation face aux lieux et à leurs différences et spécificités (Klein et Lasserre, 2006).

Cette époque d'effervescence intellectuelle correspond à l'essor de la société civile, notamment par le biais des nouveaux mouvements citoyens qui forment la base de la mouvance altermondialiste. Avec entre autres choses l'observation des pollutions multiples, de la prolifération des déchets, de la surexploitation des ressources et la reconnaissance progressive de la dégradation des écosystèmes vitaux dont dépend l'humanité (Meadows *et al.*, 1972), le « développement » entame sa réforme lors de la première Conférence des Nations Unies sur l'Environnement de Stockholm en 1972. Sous de fortes pressions citoyennes et intellectuelles, la postmodernité qui alors émergeait a provoqué une refonte des politiques prônées par l'Occident et ses institutions internationales (BM, FMI, Organisation Mondiale du Commerce – OMC). L'idée du développement durable apparaît alors et avec lui la reconnaissance implicite d'un modèle de développement, le capitalisme, qui, jusqu'alors, n'était pas reconnu comme tel (Smouts, 2005).

Les Organisations Non Gouvernementale Environnementale (ONGE), nouveaux acteurs de la société civile internationale et du mouvement altermondialiste, comptent parmi ceux qui ont initié des politiques et des pratiques du développement durable (Le Prestre, 2005a, 2005b). En tant que nouveau mouvement social (Melucci, 1978), elles favorisent la consolidation d'un contre-pouvoir aux institutions gouvernementales (Beck, 2003; Ryfman, 2004). Le sommet de la Terre de Rio en 1992 marque ainsi un tournant important en ceci qu'il rassemble plus d'une centaine de chefs d'États et de dirigeants nationaux, plus de 1500 ONG et, avec la signature de la *déclaration de Rio*, il consacre non seulement la validation internationale des politiques de développement durable (Smouts, 2005), mais aussi l'avènement des

ONGE sur la scène politique internationale reconnues pour leur capacité d'opération et de mobilisation populaire (Chartier et Ollitrault, 2006).

Or, malgré les réformes majeures attendues par cette fin de siècle, le mouvement postmoderne s'essouffle avec l'entrée dans le nouveau millénaire en subissant d'importantes critiques, tant sur le plan théorique que sur le plan pratique (Harvey, 2001). Sur le plan théorique, c'est son flou généralisé qui est critiqué. Certains estiment ainsi important de ne pas verser dans le relativisme total et la perte de certaines valeurs, intemporelles et universelles, comme, par exemple, l'existence de structures régissant le fonctionnement du monde (Harvey, 1989), la pertinence de la méthode cartésienne (Bourdieu dans Carles, 2001) ou encore la capacité d'expliquer le monde et de dégager un ensemble de positions cohérentes (Best et Kellner, 1991). L'un des risques serait de voir émerger l'incertitude comme principe de non-détermination et d'inaction (Chartier et Rodary, 2007). Néfaste, notamment dans le champ de l'écologie et de la politique, la période contemporaine obligerait à tenir compte des crises que connaît la biosphère, et ce, avec l'objectif d'y formuler des mesures politiques palliatives (Chartier et Rodary : 2007). Comme en art, le danger du postmodernisme serait somme toute d'affirmer que tout se vaut et que tout est légitime, et donc de poser cette relativité extrême comme un nouveau code moral (Harvey, 2001), partisan donc de l'inaction politique.

Sur le plan pratique, Harvey (1989) explique que le postmodernisme est le parallèle idéologique et intellectuel de la modernisation à laquelle correspond l'essor du capitalisme flexible, soit ce que Beck (2001) a appelé la « société du risque ». Ainsi, la postmodernité aurait favorisé le *laissez-faire* en contribuant au démantèlement de l'État-providence et en encourageant les politiques tantôt réformistes, tantôt conservatrices. Pour Freitag (2002), la perte des valeurs et les imprécisions véhiculées par le postmodernisme risquent de nous mener au renforcement de l'individualisme,

de la compétition et à une accélération du libéralisme économique qui achèverait de détruire les derniers liens sociaux. L'inquiétude de Freitag, partagée par Berque (2004), est de voir la déconstruction postmoderne devenir une fin en soi au risque d'accélérer la modernisation et les destructions humaines et naturelles qu'elle engendre (Berque dans Brunet, 2004).

Cela dit, les postures et cris du cœur de la postmodernité ont bouleversé des acquis enracinés, comme la foi aveugle dans la croissance du produit international brut (PIB), la globalisation financière et l'internationalisation du développement. Mais comme la pauvreté extrême et la destruction des écosystèmes ne fléchissent pas, nous ne pouvons que constater l'échec de ses ambitions visant l'avènement d'un nouvel idéal et d'une nouvelle réalité mondiale. Symbolique des acquis de la postmodernité, le développement durable - nous y reviendrons amplement lors des chapitres suivants - constitue finalement, chercherons-nous à démontrer, une maigre réforme d'un système dont les conséquences politiques, sociales ou écologiques, *non durables*, continuent finalement de se perpétuer. Nous retiendrons ainsi avec Hourcade que :

la postmodernité est une position de doute. [...] Il faut prendre en compte l'aveu d'échec de certaines analyses et méthodes « modernes », mais ne pas rester dans cette attitude doloriste, et après ce nécessaire *mea culpa* postmoderne, revenir à une néomodernité, c'est-à-dire à la construction, toujours inachevée, de problématiques et d'outils d'analyses intégrant l'observation des territoires et des hommes qui y vivent (Hourcade dans Brunet 2004 : 29-32).

Le temps de la construction de nouvelles alternatives théoriques serait par conséquent revenu. Après le tout relativisme postmoderne, l'enjeu d'une néomodernité serait donc de poser les bases théoriques et pratiques d'un devenir humain ré-imaginé, tirant parti de la déconstruction postmoderne, mais capable de mieux présenter et ré-orienter les options politiques et les choix civilisationnels pour proposer à l'humanité un monde qui soit à la fois plus viable, vivable et désirable.

Deux grands paradigmes se dessinent comme support à cette nouvelle ère en devenir. Le premier serait l'avènement d'une hypermodernité¹³ qui consacrerait l'individualisme narcissique (Lipovestsky, 2006) et qui pourrait être considéré comme l'expression ultime du modernisme et du désespoir (Berque dans Brunet, 2004). La seconde serait une néomodernité qui, en tant que nouvelle entreprise philosophique, redessinerait un système de valeurs et poserait les bases de nouveaux principes (écologique, spirituel, économique, social) qui, s'appuyant sur l'idée de la décroissance, assureraient la continuité des objectifs de transformation radicale ayant initialement généré le projet postmoderne sur de nouvelles assises théoriques. Comme la voie d'une hypermodernité qui correspondrait à une nouvelle accélération de la modernisation ne nous semble pas souhaitable pour les raisons mentionnées plus haut, et, qu'à l'inverse, la décroissance nous apparaît porteuse d'un projet radical¹⁴ sensé et renouvelé, nous y inscrirons notre recherche en espérant humblement participer à la réflexion d'une néomodernité à construire.

¹³ Selon Virilio (1999) et Escobar (2001, 2003), l'hypermodernité, pour atteindre ses ambitions, nécessite l'établissement de normes universelles dictées par un pouvoir fortement centralisé aux mains d'une bureaucratie totalitaire. Ce « globalitarisme » viserait une normalisation de la culture par un processus de déterritorialisation-reterritorialisation standardisé et rationalisé. Ce faisant, l'humanisme promis disparaîtrait avec la continuité du capitalisme qui consacrerait finalement un individu déshumanisé (Stiegler, 2004), voire robotisé en raison des stratégies de séduction et d'aliénation mise en œuvre par l'économie de marché. Réalisée au détriment de la réalité des existences, des richesses culturelles et naturelles locales (Escobar, 2001), pareille compression de l'espace-temps (Harvey, 2001) conduirait à la victoire de l'instantanéité et du virtuel (Virilio, 1995, 2001). Avec la disparition du sensible qui s'ensuit, les individus, atomisés, assisteraient au triomphe de la logique marchande (Aubert, 2006) facilitée par la « colonisation mentale » déjà à l'œuvre (Rist, 2007). Finalement, l'hypermodernité provoquerait une « désorientation fondamentale » qui engendrerait une « perte de l'être » (Virilio, 1995 : 28) car, en se focalisant sur le « comment ? », la société de croissance oublierait la question essentielle du « pourquoi ? » (Ariès, 2003).

¹⁴ Nous référons ici à l'origine latine de « radical », *radix*, qui signifie « racine ». Un projet *radical* est donc un projet désireux de s'attaquer à la racine d'un problème. Dans le cas de la problématique écologique, l'idéal et l'objectif d'une croissance économique continue présentent le problème originel que se donne pour objectif de résoudre la décroissance.

VERS UNE DECROISSANCE SALVATRICE ?

Qu'ils soient défenseurs d'un « après-développement » (Rist, 2007 ; Escobar, 2003), d'une décroissance conviviale (Latouche, 2003), équitable (Ariès, 2008), choisie (Cheynet, 2003 ; Liegey, 2014), d'une simplicité volontaire (Mongeau, 1998) ou encore d'une sobriété heureuse (Rabhi, 2003), les partisans de la décroissance, autoproclamés objecteurs de croissance, invitent à la décolonisation de l'imaginaire (Latouche, 2004) et à la critique radicale du développement et de l'impératif de croissance économique. Souhaitant valoriser la multidimensionnalité (sociale, spirituelle, créative, affective, professionnelle, etc.) de la nature humaine, la décroissance interpellée par ces objecteurs de croissance veut promouvoir un humanisme renouvelé (Cheynet, 2003) et se veut critique par rapport à la seule rationalité économique prévalant actuellement sur les comportements individuels et collectifs. Outre ces aspects, une autre ambition pour laquelle les promoteurs de la décroissance se refusent à la négociation est celle d'un projet universel.

La problématique du « développement » est inscrite au plus profond de l'imaginaire occidental. Que la croissance ou le progrès puissent se développer indéfiniment, voilà une affirmation qui distingue radicalement la culture occidentale de toutes les autres [...] Si l'on considère que celui-ci [le développement] est à l'origine des problèmes qui assaillent le monde, il convient de l'abandonner, et surtout de ne pas le remplacer par un nouveau programme qui aurait une valeur universelle. Par ailleurs, n'y a-t-il pas une outrecuidance à vouloir penser à la place des autres (Rist, 2007 : 439, 446) ?

Le projet politique et social véhiculé par la décroissance contraste radicalement avec les ambitions hypermodernes en ce sens qu'il cherche à freiner la croissance et la production économique (Georgescu Roegen, 1973), à ralentir le temps (Honore, 2005 ; Virilio, 1984), à privilégier la qualité à la quantité, les liens interpersonnels aux biens matériels (Ariès, 2003, 2008), et à ancrer les réalités vécues et projetées au cœur des territoires (Escobar, 2001, 2003 ; Ariès, 2003 ; Norberg-Hogde, 2003 ; Latouche, 2005b). Il s'agirait donc désormais de valoriser la responsabilité collective

dans une société qui, au contraire, pousse au désengagement politique (Ariès, 2003 ; Cheynet 2003). L'objectif poursuivi devient de favoriser l'autonomie (Hoogendijk, 2003) et le renouveau de la démocratie puisque l'actuelle démocratie aurait perdu son sens et sa légitimité (Cheynet, 2003).

Il convient de restaurer l'autonomie politique, économique et sociale des régions marginalisées, de s'extraire des échanges monétaires, de ne rien demander à l'État – sinon qu'il s'abstienne de réprimer les formes d'auto-organisation -, de s'assurer que les décisions soient prises par ceux qu'elles concernent directement. Il s'agit donc d'inventer de nouveaux modes de vie situés entre une modernisation¹⁵ dont on souffre, mais qui procure néanmoins quelques avantages et une tradition dont on peut s'inspirer tout en sachant qu'il est impossible de la faire revivre (Rist, 2007 : 446-447).

Pourtant puissant pendant les années 1970, et à l'image des concepts portés par le développement durable, le discours écologiste radical ayant motivé l'apparition des ONGE s'est peu à peu banalisé en même temps qu'il s'est popularisé, internationalisé et institutionnalisé (Chartier, Foyer et Ecoverio, 2014). Or, à travers les idées véhiculées par la décroissance, c'est tout un corpus théorique et pratique véhiculé par l'écologie politique qui refait surface. Et, avec cette résurgence, c'est la volonté de réinsérer des concepts et des principes d'action nécessaires à l'orientation de l'action politique écologique qui se (re)manifeste. En marge du système dominant, les objecteurs de croissance s'apparentent aujourd'hui aux nouveaux porteurs du discours écologiques et promoteurs de l'écologie politique qui devraient alimenter les ONGE.

Par l'étude de deux ONGE, Greenpeace et les Amis de la Terre, sur laquelle nous reviendrons pour préciser les pourquoi et comment de pareille étude comparative, ce mémoire propose une analyse géographique de pareils choix politiques pour remédier à la crise écologique actuelle. Nous chercherons ainsi à dégager différentes options politiques de l'écologie pour les confronter aux propositions portées par les objecteurs

¹⁵ Dans notre cas, il conviendrait de remplacer modernisation par modernité.

de croissance. Or, comme nous considérons que le type de gouvernance adoptée par les ONGE peut correspondre à l'une ces options politiques, nous y associerons un processus de territorialisation que nous évaluerons au prisme des théories portées par la décroissance choisie. Dans notre premier chapitre, nous présenterons d'abord l'apparition du développement durable et la montée en puissance de la société civile qui l'accompagne, puis sa désaffection, incapable qu'elle serait d'orienter les politiques écologiques. Nous introduirons ensuite la décroissance choisie comme la théorie écologique radicale actualisée au jour d'aujourd'hui et, ce faisant, nous poserons les objectifs, questions et hypothèses de notre recherche. Dans notre second chapitre, nous introduirons la dialectique comme cadre théorique qui nous servira à aborder les quatre types de gouvernance d'entreprise et de processus de territorialisation. Nous définirons ensuite ces deux concepts clés dans notre cadre conceptuel pour les faire correspondre à quatre modèles types de politique capables, selon nous, de remédier à la crise écologique. Nous évaluerons enfin ces modèles types en fonction des recommandations émises par les objecteurs de croissance par l'intermédiaire de la décroissance choisie, soit notre troisième concept clé. Dans notre troisième chapitre, nous exposerons les tenants et aboutissants de notre démarche méthodologique. Nous y spécifierons le cadre opératoire et nos modes de collecte, de traitement et d'analyse de données. Nous présenterons dans notre quatrième chapitre les résultats de nos entrevues et lectures, puis traiterons de leur signification en en proposant une analyse, ce de manière à pouvoir confirmer, infirmer ou re-moduler nos hypothèses.

CHAPITRE I

DE L'ESPOIR PORTÉ PAR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE À UNE INCAPACITÉ D'ORIENTER L'ACTION PUBLIQUE

En reconnaissant implicitement que le développement, parfois qualifié de *mal-développement*, était dommageable, l'idée du développement durable est née d'une prise de conscience d'un projet civilisationnel rompant avec les équilibres naturels dont dépend la sécurité de l'humanité (Smouts, 2005)¹⁶. Contestataire dès son apparition, le développement durable symbolise non seulement la nouvelle volonté d'agir de façon durable, mais aussi et plus largement une nouvelle façon de penser les interrelations entre l'économie, la nature et les sociétés. Or, alors que pour plusieurs il se pose à tort comme la panacée à tous les maux, interrogeons-nous d'abord sur l'apparition et l'évolution de ce concept en ce début de XXI^e siècle.

1.1 Développement durable et prise de conscience de l'impasse écologique

C'est en 1968 avec les premiers travaux du Club de Rome que se médiatisent à grande échelle les limites du modèle de développement occidental. Ce projet civilisationnel, mondialisé par les institutions internationales et les puissances occidentales, s'est

¹⁶ Même s'ils restent aujourd'hui encore difficile de prévoir, les bouleversements à venir sont concrets et d'une inertie inquiétante (changements climatique global, changements climatiques locaux, fonte des glaciers, montée du niveau de la mer, diminution des biodiversités végétales et animales, impacts sur les économies locales et globales, modification des systèmes agricoles, nouvelles routes maritimes, augmentation des pollutions,...) (Brown, 2003; Déléage, Chartier, Lussault, 2005). À ces réalités, il faut ajouter les problèmes actuels de déforestation, aussi bien dans les pays pauvres que dans certains pays riches (forêts primaires équatoriales du Congo et d'Amazonie, forêts primaires boréales russes et canadiennes), et les difficultés à gérer et recycler les déchets, même dans les pays dits développés, (décharges à ciel ouvert, enfouissement ou amasement des déchets, incinérateurs). Tôt ou tard, les réserves fossiles non renouvelables viendront à leur fin en devenant au préalable toujours plus chères et moins accessibles.

étendu, disions-nous en Introduction, dans les colonies avant d'être généralisé par la mondialisation (Rist, 2007). Le Club de Rome rassemblait des scientifiques, des humanistes, des économistes, des fonctionnaires nationaux et internationaux ainsi que plusieurs dirigeants d'industries provenant de 53 pays. Préoccupés et concernés par les nouveaux problèmes environnementaux et sociaux auxquels se confrontaient alors tant les sociétés industrielles que celles en développement, cette association internationale non politique publia le rapport Meadows en 1972, sous le titre novateur et provocateur « Halte à la croissance ». Ce rapport, disions-nous plus tôt, eut un impact retentissant en montrant l'inconsistance et l'incompatibilité de l'idéal de « croissance continue » dans un monde aux ressources finies.

Dans la foulée de cette publication, largement relayée par les mouvements écologistes contestataires émergents, se tint la première conférence mondiale sur l'environnement à Stockholm (1972). Elle marqua un tournant majeur dans la nouvelle politique internationale en devenant le premier « sommet de la Terre » et en marquant l'entrée de la préoccupation écologique dans les relations internationales. Elle contribua à la mise en évidence des problèmes écologiques en questionnant notamment l'inséparable alliance de la croissance économique et du développement. En présentant les préoccupations soulevées par la société civile et les mouvements citoyens, dont les ONGE, cette conférence symbolisa aussi la nouvelle prise en considération internationale de la gravité des bouleversements environnementaux (Le Prestre, 2005a). Elle provoqua notamment la naissance du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). Implicitement, elle marqua donc un virage essentiel en soulignant que le développement tel que pensé et véhiculé jusqu'alors était porteur de problématiques écologiques menaçantes.

Ce n'est que 15 années plus tard, en 1986¹⁷ avec le rapport Brundtland, qu'apparut l'idée novatrice de développement durable. Avec sa formule universellement acceptée aujourd'hui, le développement durable devait *s'efforcer de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs*. C'est la première fois que les notions d'avenir collectif et de génération future étaient ainsi officiellement présentées à l'échelle internationale. Ce rapport annonçait les approches sociales et environnementales encadrant le développement durable qu'il définissait ainsi :

Deux concepts sont inhérents à cette notion: le concept de «°besoins°» et, plus particulièrement, des besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'accorder la plus grande priorité [et] l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale font peser sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir (Brundtland, 1987 dans Smouts, 2005 : 2)

La question des besoins essentiels est un point crucial de cette définition puisqu'elle implique à la fois le développement et la croissance économique. C'est ainsi que sont apparus les trois *piliers* du développement durable, à savoir ses composantes économiques, sociales et environnementales. Le développement durable correspond à la trilogie séduisante et consensuelle où la croissance économique (création de richesse et de biens matériels) s'allie au social (répartir mieux, lutter contre la pauvreté) dans le respect de l'environnement (préserver la nature, et donc les conditions de vie des générations futures) (Smouts, 2005). En tant que quatrième composante, le politique devait articuler les trois piliers économique, social et environnemental. D'autres composantes s'ajouteront peu à peu. Du nombre, signalons par exemple l'exigence d'équité entre les êtres humains, qu'ils soient déjà nés (équité intra-générationnelle) ou à naître (équité intergénérationnelle), puis la reconnaissance

¹⁷ Le rapport dit « Brundtland » est le produit d'une commande par la commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement. Ce rapport a été traduit en en 1987 sous le titre *Notre avenir à tous*.

du droit à la diversité par la mise en action de projets respectueux «°des valeurs de chaque individu, de sa culture et de sa capacité à évoluer » (Smouts, 2005 : 1), ce tant à l'échelle globale qu'à l'échelle locale.

1.2 Affirmation et généralisation du développement durable

Par ses publications qui démontrent les effets des activités humaines dans le dérèglement climatique (et plus spécifiquement du modèle de développement économique et social occidental qui préside à sa destinée depuis plusieurs siècles), la création du GIEC¹⁸ constitue une autre étape importante pour les relations politiques écologiques internationales en apportant une dimension scientifique difficilement contestable (Le Prestre, 2005a)¹⁹. Mais c'est finalement lors du second sommet de la Terre, à Rio de Janeiro en 1992, que furent reconnues internationalement (i) l'existence et le bien-fondé des problématiques écologiques et (ii) la participation politique des mouvements citoyens contestataires, notamment par le biais des ONGE, comme piliers politiques du développement durable dans l'élaboration des nouvelles politiques internationales. C'est en effet lors de cet évènement que la communauté internationale ratifia de nouveaux traités internationaux marquants comme les agendas 21²⁰, la déclaration sur l'environnement et le développement²¹, la déclaration

¹⁸ Créé en novembre 1988, à la demande du G7 (aujourd'hui G8), par deux organismes de l'ONU : l'Organisation météorologique mondiale (OMM) et le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE).

¹⁹ À titre d'exemple, mentionnons la corrélation éloquentes entre le début de la Révolution industrielle et l'augmentation exponentielle de la courbe de concentration de gaz à effet de serre, principaux responsables du changement climatique. L'augmentation constante des températures moyennes annuelles ou l'ouverture de la voie maritime passant au nord du Canada due à la rapide fonte des glaces constituent d'autres exemples difficilement contestables des conséquences d'un modèle économique capitaliste énergivore.

²⁰ Les agendas 21 proposent un plan d'action du développement durable pour le 21^e siècle. Ils doivent être mis en place dans les 173 pays l'ayant ratifié au niveau des collectivités territoriales et concernent des sujets tels que l'agriculture, la gestion des déchets et de l'eau, la culture, la pauvreté, la santé, le logement, les pollutions.

de principes concernant les forêts²², la convention sur la diversité biologique²³ ou encore la convention sur le climat²⁴. À la suite de cette conférence, les thématiques et les négociations environnementales se sont multipliées au travers des projets et des politiques de «°développement durable°».

Il reste que, à l'image de la première convention sur le climat qui affirmait la nécessité de réduire les gaz à effet de serre et qui aboutit, en 1997, à l'adoption du protocole de Kyoto, la fusion tant attendue entre déclaration de principes et réelle application des mesures préconisées se fait toujours attendre près de 20 ans plus tard²⁵. Et pourtant les conventions et déclarations de principes continuent de se succéder. Sans entrer dans les détails – cette démarche serait inutile à notre propos et elles ont été largement traité par d'autres (voir notamment Le Prestre 2005a) -, ces conventions touchèrent divers thèmes comme, par exemple, la protection des zones humides, la protection des forêts et des océans, le changement climatique, la lutte contre la désertification, les émanations de produits toxiques, les nappes phréatiques et les réserves d'eau potable, la fonte des glaciers, etc.

²¹ Elle est complémentaire aux agendas 21 et énumère 27 principes à suivre pour mettre en œuvre les agendas 21.

²² Elle dresse une liste de principes qui ont essentiellement pour but de contribuer à la gestion, à la conservation et à l'exploitation écologiquement viable des forêts, et de prévoir les multiples fonctions et usages complémentaires de celles-ci.

²³ Elle est considérée comme un des documents clés concernant le développement durable. Elle introduit le principe de précaution. Son objectif est de développer des stratégies nationales pour la conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique. Elle vise la conservation de la biodiversité, son exploitation durable et le partage juste et équitable des richesses qui lui sont dues.

²⁴ La convention sur le climat établit les bases de toutes les bases de négociations climatiques dans le cadre des Nations Unies pré et post protocole de Kyoto. Elle reconnaît les principes de précaution, de responsabilités communes mais différenciées et de droit au développement.

²⁵ Cet accord international, concernant à l'origine 38 pays industrialisés, avait pour objectif la réduction par ces pays de 5,2% des émissions de gaz carbonique pour l'année 2012, et ce par rapport aux émissions de 1990. Pourtant jugé à l'époque comme une mesure minimale, le protocole de Kyoto n'est devenu opérant qu'en 2005 avant d'être stoppé avec le retrait du Canada le 12 décembre 2011.

Comme le montrent les bilans mitigés des deux derniers sommets de la Terre (Johannesburg en 2002 et Rio en 2012 - Rio+20), ces conventions et les résolutions qui les accompagnent révèlent donc à la fois un décalage croissant entre urgence scientifique et insuffisance politique pour entamer le changement paradigmatique espéré (Chartier, Foyer et Ecoverio, 2012). Plusieurs considèrent que ces blocages proviennent de l'incapacité du développement durable à faire correspondre théories et pratiques alternatives politiques (Latouche, 2003). En effet, en cherchant à concilier impératif écologique avec croissance économique, le développement durable, tel que conçu et opérationnalisé par Brundtland (1987), ne permet plus de distinguer les multiples enjeux et interrelations qui sont en cause. Tant et si bien que s'ensuivent moult imprécisions quant au type de développement qu'il sous-entend. Par exemple, les enjeux environnementaux sont jugés secondaires dans les pays pauvres qui, dans une perspective de lutte contre la pauvreté, priorisent la croissance économique et le développement à court terme.

40 ans après la publication du rapport Meadow (1972), les objectifs à atteindre se heurtent toujours à la même incompatibilité entre protection de l'environnement et croissance économique. En cherchant à fusionner des ambitions et moyens incompatibles, le développement durable ne serait-il finalement qu'un concept ayant permis d'entamer un dialogue multilatéral entre les nations tout en reportant les enjeux de fond à plus tard?

1.3. Les impasses du développement durable, concept *fourre-tout* incapable d'orienter l'action politique?

À l'image de la déception émergeant suite au sommet de la Terre de Rio+20, et que ce soit d'un point de vue politique, avec l'échec du multilatéralisme, du point de vue économique, avec le retour à un développementalisme classique fondé sur le libre-échangisme, d'un point de vue environnemental, avec le

manque d'ambition et de perspectives du texte, ou encore d'un point de vue social, avec la faiblesse des mobilisations collectives (Chartier, 2012 : 130),

une multitude d'exemples montre que l'idéal du développement durable, sinon le sens qu'on lui prête usuellement, n'est plus à la hauteur des enjeux actuels. Ainsi, le développement durable servirait désormais à toutes sortes de justifications et de définitions, y compris les plus incongrues, notamment celle retenue par le directeur de l'entreprise pétrolière française Total. Ce dernier définit en effet le développement durable comme le besoin « de « valoriser les ressources d'hydrocarbures » parce que « plus on met au point des techniques qui permettent au monde de pomper du pétrole, plus on assure un approvisionnement énergétique pour le futur » (Copinschi, dans Smouts, 2005: 16)²⁶.

Les écologistes radicaux n'y voient eux plus qu'un *oxymore*²⁷ et un *concept toxique*²⁸ puisque, dans son acception généralisée, il permet toutes les dérives (Latouche, 2003). À cet égard, Sauvé (2007) rappelle qu'avant l'engouement et la sacralisation du développement durable par les institutions internationales, il existait d'autres

²⁶ Les citations de ce type sont fréquentes. Nous pouvons également mentionner celle de Louis Schweitzer, PDG de l'entreprise automobile Renault pour qui « le développement durable n'est ni une utopie, ni même une contestation, mais la condition de survie de l'économie de marché » (Felli, 2008 : 4).

²⁷ « On appelle oxymore une figure de rhétorique consistant à juxtaposer deux mots contradictoires [...] [c]e procédé inventé par les poètes pour exprimer l'inexprimable est de plus en plus utilisé par les technocrates pour faire croire à l'impossible. Ainsi, une guerre propre, une mondialisation à visage humain, une économie solidaire ou saine, etc. Le développement durable est une telle antinomie » (Latouche, 2003 : 24). Pour les auteurs rattachés à la décroissance, le développement se définit à la manière de Rist comme « un ensemble de pratiques [...] qui, pour assurer la reproduction sociale, obligent à transformer et à détruire, de façon généralisée, le milieu naturel et les rapports sociaux en vue d'une production croissante de marchandises (biens et services) destinés, à travers l'échange, à la demande solvable » (2007 : 34-42). On comprend mieux pourquoi, dans ce contexte, le développement durable est présenté comme un oxymore.

²⁸ Toxique car, en se limitant finalement à une simple réforme du développement, le développement durable rend possible, et même encourage, la continuité d'une croissance économique quelque peu «°verdie°» mais ne questionnant pas son fondement.

concepts plus porteurs permettant différentes portes d'entrée au sein des politiques écologiques.

Qu'en est-il devenu de l'écosocialisme (associé entre autres aux travaux de René Dumont et Alain Lipietz) qui retient de la proposition marxiste les préoccupations de partage et d'équité sociale, mais qui tente de combler le vide écologique du socialisme traditionnel [...] ? Où sont les échos de la proposition de l'écologie sociale développée entre autres par Murray Bookchin, qui s'intéresse à la signification et aux implications des interactions de la société avec le monde naturel ? Qu'est-il advenu du champ de l'écodéveloppement, qui spécifie le type de développement que l'on souhaite promouvoir, en s'appuyant sur l'écologie et l'anthropologie culturelle ? Où sont les traces de l'écoféminisme, célébré par Mia Mies, Vandana Shiva, Chaia Heller et tant d'autres, qui élargit le rapport à l'environnement bien au-delà de l'exploitation des « ressources » ou « marchandises » ? [...] Oui, certains éléments de ces propositions – de belles et riches traditions – ont été récupérés par des acteurs éclairés du développement durable, mais en même temps, ils sont détournés de leur niche de signification en fonction d'une visée mal explicitée et non discutée à l'aulne d'autres projets sociaux possibles, d'autres finalités pour notre trajectoire humaine (Sauvé, 2007 : 41).

Ces différents projets avançaient des propositions plus précises que le développement durable qui semble les avoir phagocytés en instaurant un flou politique (Sauvé, 2007; Latouche 2003). Cela étant, le développement durable propose-t-il un projet politique socialiste ou libéral ? Ouvre-t-il la porte à plus de participation de la part des individus et de la société civile ? Réclame-t-il un recul des frontières politiques de l'État au profit d'une gestion cosmopolite ? Est-il porteur d'un retour de l'État-providence ? D'un renouveau de l'État régulationniste keynésien ? Autrement dit, le développement durable favorise-t-il des stratégies politiques ascendantes ou descendantes, décentralisées ou centralisées ?

C'est parce que l'idéal actuel comme le concept usuel de développement durable sont incapables de répondre à ces questions et qu'ils semblent défendre tout à la fois qu'ils sont acceptés de tous (Sauvé, 2007 ; Rist, 2007). En héritant du flou théorique de la

postmodernité, le développement durable asphyxierait, selon plusieurs, les obligations économiques et environnementales de même que les options sociales et politiques qui s'offrent aux sociétés.

L'échec d'une conception substantive et originale du développement se traduit par la persistance d'une indétermination ouvrant la voie à tout et n'importe quoi. Que ce soit en France, à l'échelle internationale, dans la politique étrangère des États, et même au niveau européen, les thèmes vraiment spécifiques au développement durable n'ont pas réussi à émerger. Plus grave encore, l'articulation entre les « trois piliers » du développement durable se limite à une juxtaposition et ne provoque pas la modification profonde de l'action publique qui consisterait à passer de la rentabilité économique à court terme à une efficacité distributive à long terme, de la stricte conservation à la réduction des inégalités écologiques [...] [E]n France, l'entrée en politique du développement durable se fait de façon édulcorée : un peu de social, beaucoup d'économie, une pincée d'environnement et n'importe quel élu peut se targuer de faire du développement durable (Smouts, 2005 : 11).

Nous retiendrons finalement que, bien que contestataire à ces débuts, l'idéal de développement durable est aujourd'hui devenu toxique puisque, en cherchant à concilier des approches incompatibles comme le développement, la croissance économique et la protection des ressources naturelles et des écosystèmes, il est devenu un concept fourre-tout, dès lors inadéquat à la compréhension et à la prise de position des politiques écologiques. Il est par ailleurs un très bon symbole de la «°mélasse » conceptuelle dans laquelle se trouve aujourd'hui empêtrée la postmodernité. En déconstruisant les systèmes de pensée de la modernité, cette dernière ne parvient pas à poser les jalons d'un monde écologique à construire. L'heure serait donc décisive pour l'apparition d'une nouvelle théorie écologiste, davantage capable de poser les repères de ce que pourrait être une politique écologique soutenable (Latouche, 2003, 2005b ; Dupin, 2009). C'est précisément ce à quoi aspire la décroissance choisie sur laquelle nous reviendrons lors de la présentation de notre cadre conceptuel et qui constituera plus spécifiquement le sujet de notre étude.

1.4 Présentation du sujet d'étude et amorce de notre problématique

Devant leur existence aux initiatives citoyennes issues de la société civile désireuse de davantage participer politiquement en faisant valoir ses droits et ses revendications auprès des instances politiques et économiques (Ryfman, 2004), les ONGE ont grandement contribué à l'émergence du développement durable. Toutefois, par la communication massive et peu à peu consensuelle qu'elles en ont fait, et en vertu d'une variété de pratiques divergentes notamment dans leur gouvernance et les solutions proposées, les ONGE n'auraient-elles pas elles-mêmes contribué à lui faire perdre de sa substance?

Puisque notre recherche s'intéressera à l'étude des deux cas types que seront pour nous Greenpeace et les Amis de la Terre, sur lesquels nous développerons plus loin aux chapitres III et IV, il convient d'apporter quelques précisions supplémentaires quant à ce concept de société civile qu'elles incarneront de bien des façons, lui aussi passablement imprécis et largement utilisé (Chartier, 2002). Il est ainsi devenu fréquent de définir la société civile comme une nébuleuse d'organisations et de regroupements humains connue pour son hétérogénéité et sa légitimité contrastée (Atlani-Duault, 2005; Chartier, 2002; Chartier et Ollitrault, 2005). En tant qu'idée, la société civile évoque un ensemble de valeurs positives comme l'autonomie, la responsabilité et la prise en charge par les individus de leurs propres problèmes (Chartier, 2002). Par sa dimension collective, la société civile inciterait à la solidarité tandis que, par sa dimension civile, elle évoquerait l'émancipation du pouvoir étatique. Pour d'autres, ces valeurs positives sont à relativiser, car, à elle seule, la société civile ne garantirait ni une plus grande justice ni la vision d'ensemble capable de relier les différents territoires les uns aux autres (Glaser, 1997; Friedman, 2003).

Pour Otayek (2002), la société civile et l'État forment même un couple indissociable dans la promotion de la démocratie. Il explique que si l'État devient trop puissant par rapport à la société civile, c'est un pouvoir totalitaire qui apparaît, tandis que, à l'inverse, si la société civile prédomine l'État, c'est la menace d'un conflit communautaire ou ethnique qui plane sur la société. Indispensable à la démocratie et à la libre entreprise des individus, la société civile ne serait pas vertueuse par nature et rassemblerait des groupes divers et variés très différents (Otayek, 2002). Ce qu'il faudrait donc assurer, c'est une relation équilibrée entre pouvoir gouvernemental central élu et participation de la société civile. Le premier serait garant d'un équilibre et d'une justice globale quand l'autre favoriserait la transparence, l'inclusion et la responsabilisation citoyenne. Paradoxalement, la participation de la société civile, concept libéral visant à diminuer le rôle et les responsabilités de l'État, est défendue par la gauche politique comme une force de changement et de contestation, car elle permettrait la renaissance de la démocratie en intégrant les plus démunis (Friedman, 2003). En effet, en assumant certaines responsabilités qui lui étaient traditionnellement assignées, les organisations issues de la société civile, tout en réclamant toujours plus de pouvoir, participeraient au retrait des devoirs sociaux de l'État providence. La bonne gouvernance, sous-jacente au développement durable, se trouve donc à la frontière entre néo-socialisme et tradition libérale.

Cela précisé, les ONGE ont grandement contribué à l'affirmation de la société civile internationale puisque partie prenante des *nouveaux mouvements sociaux* (Melucci, 1978), elles ont rapidement grandi en nombre et en taille au cours du XX^e siècle, ce tout spécialement à partir des années 1970. Ce faisant, elles ont investi toutes sortes de champs d'intervention, qu'il s'agisse des droits humains, d'environnement, de

développement ou encore d'aide humanitaire (Ryfman, 2004), de fonctionnements, de moyens et de stratégies d'action (Chartier, 2002)²⁹.

Grâce à ces collectifs informels, de multiples citoyens engagés se sont progressivement regroupés en se donnant une forme juridique et en s'enregistrant auprès des États d'où émergeait la contestation des politiques environnementales. Cette officialisation de la contestation écologiste permet de fédérer davantage de militants tout en bénéficiant de davantage de légitimité et de reconnaissance de la part des institutions politiques (Ryfman, 2004). Contrairement aux plus anciennes ONGE, dites savantes (expertise scientifique) et conservationnistes, comme le *Sierra Club*, l'*Union Internationale de Conservation de la Nature* (UICN) ou encore la *World Wide Fund for Nature* (WWF), une caractéristique importante des nouvelles ONGE des années 1970 comme *Greenpeace* et les *Amis de la Terre* a été leur rejet des valeurs et de l'ordre social établi, une culture militante plus affirmée et des moyens de contestation plus radicaux (manifestations, coups d'éclat médiatiques, désobéissance civile, etc.). Innovant grâce à de nouveaux moyens d'actions et de

²⁹ Nous sommes conscient que, à la manière de la société civile, les ONG sont forment elles aussi une nébuleuse connue pour son hétérogénéité (Atlani Duault, 2005; Ryfman, 2004; Chartier 2002) et une définition universelle reste introuvable (Chartier et Ollitrault, 2005). En témoigne la diversité des appellations qui y réfèrent comme, entre autres, les ANE (Acteurs Non Étatiques), OSI ou ASI (Organisation ou Association de Solidarité Internationale), OTN ou ATN (Organisation ou Association transnationales), OSC (Organisation de la Société Civile), OPE (Organisation Populaire Économique) (Ryfman, 2004). Les ONG peuvent être analysées et classifiées en fonction 1) d'un critère transversal à savoir la prise en compte et l'activité à différentes échelles d'intervention du local à l'international et 2) de critères internes comme 2a) le contexte historique et le lieu de création (régime démocratique, autoritaire, pays développés ou en développement, etc.), 2b) les champs d'action originels et contemporains (environnement, humanitaire, développement, etc.), 2c) les répertoires d'action originels et contemporains (action coup de poing, action militante de terrain, expertise/conseil, lobbying, action judiciaire, information/communication), 2d) la nature juridique (association, fondation, informel, OBNL, etc.), 2e) la taille, 2f) le fonctionnement interne (centralisé, décentralisé, juxtaposition d'entité nationales), 2g) les sources de financement (particuliers, gouvernements, fondations, revenus financiers, legs, etc.) (Chartier, 2002; Chartier et Ollitrault, 2005). Cela rappelé, nous ne chercherons pas à investiguer ces démarches de définition et de classification car tel n'est pas l'objectif de notre mémoire. Nous nous contenterons de préciser que notre étude s'intéresse simplement aux ONG agissant dans le domaine de l'environnement (ONGE), œuvrant à différentes échelles d'intervention et issues des nouveaux mouvements sociaux des années 1970 (Melucci, 1978).

communication, ces jeunes organisations ont relayé à la plus large échelle les documents du Club de Rome, mais également tirés de *The Ecologist* (“Blueprint for survival”) ou le rapport non officiel de Barbara Ward et René Dubos intitulé « Nous n’avons qu’une Terre » (Chartier et Ollitrault, 2006). Ainsi, ces ONGE prônaient un changement social, politique et économique profond comme condition préalable à la résolution des problèmes environnementaux.

Porteuses de ce que Dalton Russell a nommé un «°nouveau paradigme environnemental°», ces organisations ont développé un discours dénonçant l’accumulation des richesses et la croissance économique incontrôlée, tout en défendant une économie en harmonie avec la nature et les besoins personnels des individus. Ce sont plus spécifiquement leur critique du capitalisme et leur vision globale des problèmes environnementaux qui ont eu une influence importante sur les débats ayant conduit à la construction du développement durable (Chartier et Ollitrault, 2006 : 94).

Ces aspirations citoyennes postmodernes ont rapidement affecté les agendas internationaux. La conférence internationale de Rio a par exemple été marquée par l’affirmation de ces nouveaux acteurs, de plus en plus influents. Les ONGE se dressèrent alors en protectrices des droits humains et environnementaux et luttèrent pour la préservation à la fois des biodiversités animales et végétales, mais aussi des peuples et des cultures traditionnelles. Sous le couvert de la nouvelle légitimité de la solidarité internationale en pleine émergence (Chartier, 2002; Ryfman, 2004), ces ONGE participèrent activement à l’essor, à l’implication et à la prise en considération des nouveaux mouvements sociaux. En s’opposant aux États présumés préoccupés par leurs seuls intérêts nationaux, elles réussirent à faire valoir de nouveaux intérêts dans les accords et traités internationaux (Aubertin, 2005; Le Prestre, 2005a). Les ONGE ont ainsi largement contribué à la mobilisation de la contestation politique et à la diffusion d’un discours alternatif et contestataire.

Cela précisé, suite aux déceptions relatives au manque de résultats (rappelons les sommets de la terre de Johannesburg (2002) et de Rio (2012)), c'est la capacité même des ONGE à mobiliser et à représenter les mouvements alternatifs et radicaux qui est questionnée (Chartier, Foyer et Ecoverio, 2012). Pourtant, les ONGE, «°avec la capacité d'internationaliser une question locale et, inversement, d'enraciner les actions globales dans les expériences locales, se targuent d'être en prise avec la réalité de terrain et de représenter les intérêts des populations concernées°» (Le Prestre, 2005b : 170).

Or, 40 ans après avoir amorcé et accompagné les contestations citoyennes et locales, et après être parvenues à ce que ces préoccupations, entendues grâce à leurs soins aux échelles nationales et internationales, influencent le cours des politiques internationales, les ONGE sont-elles toujours en mesure de représenter les mouvements écologistes contemporains associés à la décroissance choisie? Malgré qu'elles « se targuent d'être en prise avec la réalité de terrain et de représenter les intérêts des populations concernées°» (Le Prestre, 2005b: 170), les ONGE s'appuient-elles encore sur les mouvements citoyens radicaux ayant généré leur apparition? Sont-elles encore les véhicules de la contestation citoyenne? C'est ce que nous tenterons de déterminer en abordant les gouvernances d'entreprise, processus de territorialisation et modèle politique de l'écologie au prisme des théories politiques et géographiques portées par la décroissance choisie.

1.5 Hypothèses et objectifs de recherche

Comme indiqué ci-dessus, nous considérons que le développement durable peut symboliser l'un des principaux moyens d'expression de la postmodernité. En effet, et bien qu'il permette la critique d'un développement désormais accepté comme intrinsèquement non durable, nous pensons que le développement durable s'est fait

«°récupéré » en devenant progressivement, à l'image de la postmodernité elle-même, un concept apolitique et «°fourre-tout », peu circonscrit, et non satisfaisant par rapport aux enjeux environnementaux, politiques et sociaux qui se posent aujourd'hui. Partant de ce constat, nous postulons que la décroissance choisie constitue l'idéal le plus sensé pour permettre l'émergence d'une nouvelle société capable de proposer une alternative écologique, humaine, sociale et politique à la fois viable et désirable. C'est dans ce contexte que nous chercherons à comprendre de quelle façon les ONGE, dans leur volonté de provoquer un changement, sont en phase avec les approches politiques et géographiques reliées à cette théorie.

Plus spécifiquement, nous nous y emploierons en cherchant à caractériser le processus de territorialisation utilisé par les ONGE pour voir dans quelle mesure ce dernier s'inscrit harmonie avec les théories politiques et les propositions géographiques relatives à la décroissance choisie.

Nous avançons comme hypothèse que les mouvements citoyens contestataires ont non seulement participé à l'émergence et à l'affirmation du développement durable, mais qu'ils jouent toujours un rôle actif et suggèrent même de nouvelles propositions. Par souci de représenter les mouvements écologistes contemporains et de constituer un contre-pouvoir aux échelles locales, nationales et internationales, nous croyons que les ONGE font le choix d'une gouvernance d'entreprise qui permet la participation, l'expression et la mobilisation des revendications des adhérents, des militants et des mouvements radicaux. Soit une gouvernance d'entreprise qui peut être analysée en termes de gouvernance globale (entre le local et le global) et de gouvernance interne (entre les instances décisionnelles actives constitutives d'un bureau donné). Et selon la stratégie de gouvernance d'entreprise favorisée par les ONGE, nous croyons que celle-ci participe d'un processus de territorialisation qui renvoie à un modèle politique spécifique de l'écologie. Afin de réaliser pareille étude,

nous emploierons quatre modèles politiques de l'écologie, soit l'écolibéralisme, l'écosocialisme, l'écologie politique sociale puis l'écologie politique libertaire. Et si seuls les deux modèles d'écologie politique concordent avec la décroissance choisie, le modèle d'écologie politique libertaire est, sera-t-il démontré plus loin, celui renvoyant à son utopie la plus radicale. C'est pourquoi, par souci de cohérence entre leur mission originelle et leur volonté de provoquer l'avènement d'un nouveau paradigme écologique, nous posons l'hypothèse que les pratiques et leurs moyens d'action en interne des ONGE correspondent avec un mode d'organisation radical et utopique tel que proposé par l'écologie politique libertaire.

Afin d'éprouver notre hypothèse principale, et en lien avec ces trois processus que nous lui postulons conditionnels, nous nous poserons les trois questions secondaires suivantes :

1. Quel type de pouvoir les ONGE privilégient-elles dans la mise en œuvre de leur gouvernance globale?
2. Quel type de pouvoir les ONGE privilégient-elles dans la mise en œuvre de leur gouvernance interne?
3. Quel processus de territorialisation est à l'œuvre dans la gouvernance proposée par les ONGE?

En réponse à la première question secondaire, nous pensons que les ONGE peuvent, par choix stratégique, soit centraliser le pouvoir à l'échelle internationale, soit le décentraliser aux échelles locales. Ce type de gouvernance peut être mis en évidence par la façon dont sont reliés les bureaux interagissant aux échelles internationales, nationales et locales. Les raisons menant à l'un ou l'autre de ces types de gouvernance peuvent être historiques, politiques, philosophiques ou pratiques et témoignent de choix politiques. Ces politiques peuvent être davantage centralisées et en lien avec un pouvoir de type « descendant » ou plutôt décentralisées et alors

associées à un pouvoir de type fédéral dit « ascendant ». La maxime « agir local et penser global », ayant solidarisé organisations étatiques et mouvements citoyens lors du sommet de la Terre de Rio (1992), montre le consensus quant au besoin d'articuler et de faire interagir les problèmes et enjeux locaux et planétaires. Par ce fait, elle encourage la participation et la responsabilisation des populations locales dans leur choix de développement. Toutefois, nous croyons que les ONGE, issues d'une critique des institutions occidentales centralisées, choisissent des stratégies de gouvernance globale favorables à la décentralisation, et donc à l'expression et à la participation des militants, des adhérents et des organisations citoyennes locales. C'est pourquoi nous posons comme hypothèse que les ONGE mettent en œuvre des moyens structurels et organisationnels de type décentralisé pour « agir local » de façon adaptée aux contextes locaux et de type fédéral pour « penser global » et répondre ainsi à leur mission de contre-pouvoir non gouvernemental, représentant international des mouvements sociaux radicaux.

En réponse à notre seconde question, nous avançons que les ONGE proposent une gouvernance s'appuyant *sur* et réclamant *la* participation des membres et des adhérents. En divisant les pouvoirs internes entre (i) une assemblée générale (AG) souveraine composée d'adhérents payant une cotisation et (ii) un conseil d'administration (CA) élu et bénévole chargé de faire appliquer les décisions de la majorité par (iii) un bureau exécutif (BE) salarié chargé d'appliquer ces décisions, les ONGE privilégient la souveraineté de l'assemblée générale et la participation des membres, ce pour s'enrichir des alternatives et des expériences locales et les représenter à plus grande échelle. Nous posons donc l'hypothèse que, en lien à leur principale raison d'être, les ONGE adoptent une gouvernance interne favorable à la participation et à la souveraineté des adhérents et des groupes membres.

Enfin, point de rencontre - ou synthèse en quelque sorte - des deux premières, la réponse à notre troisième question secondaire postule que le processus de territorialisation des ONGE émane et est signifié par un modèle politique de l'écologie. Le type de processus de territorialisation à l'œuvre témoigne en effet selon nous de la prise en considération par l'ONGE ciblée des caractéristiques territoriales, paysagères et identitaires particulières à l'échelle du problème posé. Ce processus peut être soit endogène et correspondre à l'écologie politique (en provenance de l'échelle locale), soit exogène et concorder à l'écopolitique (sous l'impulsion d'acteurs agissant à plus grande échelle que celle du territoire concerné). Il peut également être participatif et qualifié de libéral (dirigé par les habitants eux-mêmes) ou représentatif et qualifié de social (dirigé par leurs représentants). Ces processus de territorialisation présentent des politiques de l'écologie variables dans leur capacité d'adaptation, d'appropriation et d'identification au territoire et aux populations qui l'habitent. En « croisant » ainsi nos deux premières questions et leurs hypothèses respectives, le processus de territorialisation devrait donc être de type endogène et participatif. Notre problématique arrêtée, présentons maintenant le cadre théorique dans lequel seront éprouvées ces hypothèses, attendu que celui-ci nous permettra notamment de choisir et de définir nos concepts.

CHAPITRE II

UN CADRE THÉORIQUE DIALECTIQUE ET CONCEPTUEL POUR ÉCLAIRER LES OPTIONS POLITIQUES DE L'ÉCOLOGIE

Dans le cadre de ce mémoire, nous désirons participer à l'éclaircissement des choix politiques relatifs à la résolution des problèmes soulevés par l'écologie scientifique. Nous avons vu lors de notre problématique que l'omniprésence du développement durable, devenu trop consensuel et finalement apolitique, avait progressivement et précisément occulté ces choix politiques (Smouts, 2005). Ainsi, et alors que beaucoup de spécialistes de l'écologie scientifique déplorent « l'intrusion de considérations politiques dans ce qui apparaît comme un problème de survie reposant sur des fondements scientifiques incontestables » (Le Prestre, 2005a : 3), d'autres expliquent que le dialogue politique est nécessaire pour trouver des solutions adéquates et adaptées localement capables de tenir compte des « diversités historiques et des caractéristiques territoriales particulières » (Déléage, Chartier et Lussault, 2007 : 5). Des préoccupations territoriales qui nous amènent au cœur des politiques de l'écologie, car, « [q]u'il s'agisse d'énergie, de transports ou d'aménagement du territoire, il reviendra toujours aux politiques, sous toutes leurs formes, de prendre des décisions à l'échelle des problèmes posés » (*Ibid*, 2007 : 3).

Nous appelons cadre théorique la structure d'argumentation qui nous permet d'encadrer et de nourrir notre réflexion en ceci qu'il guide le choix de nos hypothèses, si ce n'est de nos questions ou de notre schème explicatif, mais qui encore et surtout définit et lie nos concepts clés les uns aux autres. Si tous les cadres théoriques possèdent leurs avantages et leurs inconvénients, il est intéressant d'en connaître les tenants et les aboutissants pour, d'une part, développer et user au mieux

des idées et arguments que nous souhaitons faire valoir et, d'autre part, connaître les limites de notre travail. Si on accepte que les théories ne sont pas capables de tout expliquer, leur utilisation à des fins plus modestes est d'une grande utilité pour mener à bien une réflexion critique.

On peut la définir [la théorie] comme un ensemble de propositions logiquement reliées, encadrant un plus ou moins grand nombre de faits observés et formant un réseau de généralisation dont on peut dériver des explications pour un certain nombre de phénomènes et de la reconnaissance de « problèmes » qui demandent une explication. Aspirant à devenir cette explication, la théorie considère les informations qu'elle *filtre et organise* dans une problématique. [...] La théorie n'est pas seulement une formulation en des termes plus exacts du savoir déjà acquis, mais encore et surtout *une stimulation à poser de nouvelles questions* pour améliorer notre savoir (Bédard, 2006 : 37).

Ainsi, plutôt que de considérer les théories comme des Vérités, elles peuvent être perçues plus simplement comme des agents structurants de la pensée. Comme il existe une multitude de façons de structurer un argumentaire théorique (Bédard, 2006)³⁰, nous allons brièvement présenter les caractéristiques des trois courants de pensée qui nous semblent au premier abord les plus pertinents à la poursuite de notre réflexion, soit le structuralisme, le poststructuralisme et la dialectique.

2.1 De la dialectique classique au structuralisme

De la seconde moitié du XIX^e siècle jusqu'aux années 1970, la dialectique a été le principal cadre théorique des penseurs critiques d'inspiration marxiste. En estimant que *tout* est le produit d'une contradiction interne, la dialectique cherche à la résoudre pour, dans l'absolu, toucher à la Vérité.

³⁰ Bédard (2006) dresse une liste non exhaustive qui répertorie plus de 70 cadres théoriques possibles. Les cadres théoriques dépendent, par exemple, des écoles de pensée ou des paradigmes auxquels un chercheur souhaite s'associer.

Il importe de retenir [...] l'opposition entre les locuteurs (*dia*) et simultanément la fonction de cette opposition dans la visée de vérité (*logos*). Aussi voit-on pourquoi les termes « dialectique » et « dialogue » sont composés de la même manière. Ce qui importe [...] c'est [...] la dynamique des propositions et des objections, et le dessin impliqué d'un devenir de la parole dans sa fonction de vérité (Ruby dans Lévy et Lussault, 2003: 254).

Utiles pour la production de critiques puisque faisant dialoguer une théorie et son contraire, les marxistes ont fait dériver la pensée dialectique d'un outil d'analyse de la complexité vers un outil de vulgarisation de la pensée scientifique destiné à prendre position pour provoquer le changement révolutionnaire qu'ils attendaient (Debord, 1992). Ainsi, c'est pour rendre intelligible, et dans l'espoir de créer des mouvements sociaux nécessaires à la révolution visée, que la dialectique marxiste a dérivé vers un structuralisme capable de rendre visibles les structures sociales et politiques de domination et d'oppression. Comme son nom l'indique, le structuralisme cherche à expliquer le fonctionnement du monde en termes de structures interagissant les unes avec les autres³¹. Pour Dosse (2003), le structuralisme serait le premier paradigme, qualifié du soupçon, qui, en contestant l'héritage de la modernité, annoncerait la postmodernité en devenir.

En arrière-fond de ce paradigme du soupçon, on trouve chez les intellectuels un pessimisme profond, une critique de la modernité occidentale dont on cherche à saisir l'envers à travers les figures de l'enfant, du fou ou du sauvage. On dévoile alors, derrière le discours libérateur des Lumières, la discipline des corps, l'enfermement, le grand enfermement dans une logique infernale du savoir et du pouvoir. Roland Barthes dit alors « Je refuse profondément ma civilisation jusqu'à la nausée (Dosse dans Lévy et Lussault, 2003: 876).

Dans ce cas, l'héritage intellectuel des Lumières est déjà perçu comme la cause fondamentale des malheurs de la civilisation occidentale. Partant de cette observation,

³¹ Et, en raison des rapports de force inégaux régissant les relations de ces structures les unes avec les autres, mais également à l'intérieur d'une structure préétablie, il devient possible de parler « d'infrastructures » qui agissent comme des bases supportant et commandant une diversité de « superstructures » » (Bédard, 2006 : 42).

le structuralisme constitue une réponse critique au fonctionnalisme ambiant qui estime qu'à tout élément d'un système culturel ou naturel est associée une fonction particulière. Élaborée au cœur de la pratique scientifique anglo-saxonne des années 1930, cette construction théorique est à la base de la division du travail et des territoires qui a nourri la Révolution industrielle et la mondialisation économique pendant la modernisation (Harvey, 1989). C'est en effet en montrant la domination des classes sociales par d'autres et en critiquant les inégalités structurelles du fonctionnalisme que s'est affirmé le structuralisme scientifique. Pourtant, après la déferlante marxiste des années 1970, un renouveau théorique lui a rapidement succédé.

Temps fort de la pensée critique [...], [le structuralisme] aura suscité un véritable enthousiasme collectif de toute l'intelligentsia française pendant au moins deux décennies. Puis, soudainement, à l'orée des années 1980, tout a basculé: la plupart des héros français de cette aventure intellectuelle a disparu et avec elle, c'est son œuvre qu'une ère nouvelle s'est empressée d'enterrer, accentuant l'impression de la fin d'une époque (Dosse, dans Lévy et Lussault, 2003: 877).

Comment expliquer cet abandon soudain ? Plusieurs réponses peuvent être avancées. D'abord, l'accélération inébranlable de la modernisation et l'échec des tentatives révolutionnaires ont amené plusieurs chercheurs à douter de leur approche théorique, ce d'autant plus que, dans sa version idéologique, la vocation révolutionnaire est davantage du ressort de la conviction que de l'appareil théorique. Ensuite, la destruction programmée de l'environnement a réclamé un renouveau dans l'approche des dichotomies qui, traditionnellement, opposaient l'homme à la nature. Plus généralement, c'est l'ensemble des asymétries héritées du structuralisme qu'il fallait réévaluer. C'est ainsi que l'indissociabilité des couples - tels que le bien et le mal, le corps et l'esprit, le réel et l'irréel, la subjectivité et l'objectivité, les représentations et la réalité, le dedans et le dehors, le « nous » et le « eux », l'homme et la femme, etc.- a été rappelée par les postmodernes (Cox, 2005; Latour, 2005 ; Watts, 2005).

En géographie, selon cette même logique, il fallait parvenir à (ré)articuler et réconcilier les géographies humaines et physiques, les espaces et les sociétés, le local et le global, les centres et les périphéries, l'urbain et le rural, l'espace et le temps, etc. Ainsi, pendant que Cox (2005) explique que les dualités présentent des logiques trop simplifiées³², Lévy (1999) rappelle l'existence des interrelations en expliquant que l'acteur est dans le système autant que le système se trouve dans l'acteur. Du structuralisme, la postmodernité fait émerger le poststructuralisme qui favorise le retour de la logique systémique pour réintégrer la complexité des phénomènes étudiés (Whatmore, 2002).

2.2 Du systémisme aux limites de la postmodernité

En cherchant à (ré)agencer un ensemble d'éléments au sein d'un système interrelié et interdépendant, le systémisme réactualise les idées d'échange, d'interaction, de réciprocité et de coexistence. En géographie, c'est notamment le besoin de mieux comprendre et d'expliquer les interrelations entre les humains et leur environnement naturel qui motive le retour du systémisme, une approche qui avait auparavant grandement servi la pensée de Reclus, un des précurseurs de la géographie française au XIX^e siècle (Benhamou, 2007). En cherchant à mettre fin à l'opposition entre l'homme et la nature pour réintégrer l'homme dans son milieu de vie (Johnston et Sidaway, 2004 ; Watts, 2005), le systémisme favorise le retour de l'écologisme à travers l'étude du local, du milieu et du territoire (Preston, 2005). Propice à l'étude des *écosystèmes*, le systémisme préfère le « et » au « ou » pour sa capacité à rassembler ce qui apparaissait injustement divisé et ainsi rétablir un équilibre et des relations présentées et perçues comme brisées (Benhamou, 2007).

³² "These contrasts are over simplification" (Cox, 2005: 175).

Pourtant, et bien qu'il invite au retour de la pensée systémique, le poststructuralisme n'est lui non plus pas sans limites. L'inaction politique ou la difficulté à choisir face à des problématiques irréconciliables, comme la croissance économique et la préservation des ressources naturelles (Georgescu Roegen, 1979), sont par exemple des critiques qui lui sont adressées (Harvey, 1989). Plus généralement, si Dosse (2003), disions-nous, qualifie le structuralisme de paradigme du soupçon, c'est la postmodernité, à l'image des idéologies affiliées aux *post ... -ismes*, qui pourrait alors être désignée de paradigme de *doute généralisé*. À tel point que l'on s'y perd trop souvent. En générant un flou conceptuel et théorique, les théories postmodernes ne peuvent pas, par définition, dégager un ensemble de positions cohérentes (Best et Kellner, 1991) que certains estiment importantes pour ne pas verser dans le relativisme total et la perte de certaines valeurs intemporelles et universelles comme, par exemple, l'existence de ... structures régissant le monde (Harvey, 1989; Cloke, 2003). Comme en témoigne la logique Shadock déjà introduite, le poststructuralisme en viendrait à soutenir que rien n'est vrai, rien n'est faux et que *la seule vérité recevable est qu'il n'en existe aucune, y compris celle-ci...*

En déclarant vouloir tirer un trait sur l'ensemble des héritages passés pour rebâtir de nouvelles approches réflexives et cognitives, les penseurs postmodernes (Cox, 2005; Watts, 2005; Escobar, 2001, 2003), comme ceux de Latour (2005) sur les réseaux d'acteur provoquent bien des débats (Castree, 2002) et ne risquent-ils pas de « jeter le bébé avec l'eau du bain »? Si le systémisme poststructuraliste est parvenu à révéler l'importance du local (Brunckhorst et Reeves, 2006; Klein, 2005; Preston, 2005), Buléon souligne que les nouvelles spatialités postmodernes ne doivent pas pour autant faire disparaître les anciennes: « [j]e suis en garde contre le risque de surévaluer la fluidité et la multiplicité actuelle parce qu'elles sont sous nos yeux et

sont largement observées et de sous-évaluer celles qui sont héritées du passé parce qu'elles sont plus lointaines » (2002 : 4).

À contre-courant, Castree défend une approche marxiste renouvelée qui nous intéresse par sa capacité à poser synthétiquement les termes d'une réflexion sur les politiques de l'écologie.

Marxism is arguably understood in a very particular – and debilitating – way: it is routinely regarded as irredeemably totalising and rigid in its theoretical architecture. [...] My broad intention is to defend eco-marxism from its detractors in a way that concedes a number of their valid criticisms [from those who remain suspicious of the green Marxian desire to offer a “grand theory”] (2002: 114).

Castree (2002) admet avec les poststructuralistes (Latour, 2005; Whatmore, 2002) que le réductionnisme marxiste sous-estime les liens unissant les structures les unes aux autres, ce qui rend caricatural leur approche de la réalité. Pourtant, en référant aux structures économiques et politiques qui continuent de régir le monde, il soutient que le marxisme reste la base théorique la plus solide pour rendre intelligible et pour critiquer la logique et les modes de production capitalistes qui mènent à la destruction de la nature. Comme Buléon (2002), il estime d'autre part que les asymétries qu'il dégage permettent une explication vulgarisée et politisée qui peut s'avérer utile si modérée, expliquée et justifiée. En effet, si le systémisme apporte la relativisation nécessaire aux asymétries théoriques marxistes, il ne suffit pas à lui seul pour au moins trois raisons (Castree, 2002). Premièrement, il estime que l'horizontalisme défendu par le raisonnement systémique ne tient pas compte des rapports de force et des pouvoirs inégaux qui régissent le monde réel. Deuxièmement, comme chaque acteur est unique, il n'est pas possible de les tenir tous égaux. Castree s'interroge enfin sur les mécanismes par lesquels se forment les réseaux caractéristiques du systémisme. Dans un monde sans *leader*, totalement plat et sans inégalités structurelles, il ne voit pas comment auraient pu apparaître les réseaux décrits.

Enfin, en croisant systémisme et marxisme fortement asymétrique, il propose un compromis caractéristique de la dialectique.

2.3 La dialectique pour dépasser la déconstruction postmoderne

Buléon montre que la dialectique est un instrument dynamique en ceci qu'elle demande d'associer les asymétries comme les temps longs et les temps courts, puis l'articulation des échelles locales et globales ou encore les politiques de type sociales ou libérales. La dialectique nous apparaît dès lors des plus appropriées dans le cadre de notre recherche puisqu'elle nous semble permettre plus assurément l'observation et la reconnaissance des asymétries tout en rendant insécable le lien unifiant ces extrêmes pour les faire dialoguer l'un avec l'autre. Présentée comme l'instrument de la pensée complexe, la dialectique est un outil d'agencement théorique intemporel puisque :

les faisceaux de possible que la réalité complexe contient, dans lesquels une part de hasard intervient, ne sont pas compatibles avec une connaissance finie, achevée, close, parce que celle-ci n'est tout simplement pas possible [...] Notre propos est d'argumenter que la dialectique en tant que procédure d'investigation d'une pensée complexe permet de proposer une lecture intelligible et non réductrice de l'articulation des spatialités et des temporalités (Buléon, 2002 : 13-14).

Dans le même esprit, l'approche de Natter et Zierhofer (2002) nous inspire également puisqu'ils se positionnent eux aussi à l'intersection d'un structuralisme asymétrique et d'un poststructuralisme inapte à l'action politique vers lequel le géographe semble aujourd'hui plus que jamais pourtant appelé (Chartier, 2002 ; Chartier et Rodary, 2007 ; Déléage, Chartier et Lussault, 2005 ; Lévy, 1999 ; Rodary, 2003).

For political geographers, territory and scales are analytic tools used to create distinctions between spheres. Such spheres are situated beside each other, but, as we have argued, also intersect and overlay each other as spheres within an encompassing order of things situated on earth. [...] Reflection by contemporary political geographers has richly suggested there is no way to

think territoriality and scale in a politically and ethically neutral sense (Natter et Zierhofer, 2002: 229).

Ainsi présentée, nous aurons recours à la dialectique pour comparer les tenants et les aboutissants de la gouvernance d'entreprise de Greenpeace et des Amis de la Terre et, plus particulièrement, pour tenter de dégager le processus de territorialisation à l'œuvre. Un processus que nous associerons, rappelons-le, à un modèle politique de l'écologie. En reconnaissant intrinsèquement pareil dynamisme entre les asymétries conceptuelles, la dialectique nous préservera de toute analyse définitive et figée dans l'espace et dans le temps³³. Elle nous aidera de plus à montrer les avantages et les inconvénients propres aux deux structures organisationnelles à l'étude tout en permettant à la fois le positionnement politique et une conclusion tirant parti des forces et faiblesses de chacune des organisations.

2.4 Cadre conceptuel

Notre réflexion s'articule à partir de trois concepts clés qui se décomposent parfois en concepts opératoires, attendu que tous se déclinent encore en variables, indicateurs et d'éventuels sous-indicateurs que nous présenterons au chapitre III. En lien direct avec les hypothèses à éprouver, nous avons tout d'abord choisi le concept clé de *gouvernance d'entreprise* que nous précisons à l'aide des concepts opératoires de *gouvernance globale* et *gouvernance interne* parce qu'ils permettent d'explorer le concept de *pouvoir* qui leur est sous-jacent. Notre second concept clé est celui de *processus de territorialisation* duquel nous dégagerons quatre modèles types de *politique de l'écologie*. Nous avons également retenu le concept-clé de *décroissance*

³³ Les asymétries auxquelles nous référerons seront celles concernant notamment le local et global; les politiques sociales et libérales, participatives et représentatives, des processus de territorialisation endogène et exogène, la décroissance choisie et la décroissance subie.

choisie pour évaluer le processus de territorialisation des deux ONGE et le modèle type de politique écologique qui leur est associé.

2.4.1 Gouvernance (méta concept) et gouvernance d'entreprise (concept clé)

Le concept de gouvernance est largement utilisé en sciences sociales et demande de ce fait diverses précisions afin d'éviter certains malentendus. Theys définit la gouvernance comme un « °processus par lequel les gouvernements éprouvent leur capacité à concevoir, formuler et mettre en œuvre des politiques et assumer leurs fonctions gouvernementales » (2002 : 54). Cette lecture axée sur le processus et le rôle des gouvernements, intéressante pour son apport générique, doit être complétée par une typologie évolutive et plus ancienne afin de mieux comprendre les définitions et dynamiques qui y sont reliées.

En effet, la référence à la gouvernance remonte au début du XX^e siècle comme en témoigne Atlani Duault qui reprend la typologie d'Hermet (2005) et en donne cinq définitions distinctes:

Chronologiquement, la gouvernance d'entreprise (*corporate governance*) apparaît la première, à la fin des années trente. La gouvernance urbaine (*urban governance*) la suit plus de cinquante ans plus tard, en opérant pour la première fois le passage du monde de l'entreprise à celui de la gestion publique. Le troisième domaine [...] est celui des politiques de développement dans les pays du Sud [...]. Le domaine de la « gouvernance mondiale » ou « globale » (*global governance*) vient ensuite en quatrième position. [...] Enfin, le cinquième et dernier domaine d'utilisation du terme fait référence aux processus d'unification continentaux, circonscrits en pratique à l'Union Européenne (Atlani-Duault, 2005 : 4).

Issu de la culture anglophone, le concept de gouvernance n'a pas été facilement adopté dans le monde francophone. En effet, et tel qu'il ressort ci-dessus, des valeurs et idéologies bien différentes sont associées à ce concept. Paye (2005) explique le lent

recours de l'école francophone à ce concept par trois raisons. La première, culturelle, est liée à l'origine anglophone du concept (*governance*). Renfermant un univers lexical réduit qui ne tient pas compte de la diversité des approches et des possibilités de sa mise en œuvre, la gouvernance est présentée comme engendrant une uniformisation des pratiques politiques dans le monde. La seconde raison est que la gouvernance est trop liée à la science économique qui utilise et définit ce concept comme un synonyme *de mode de gestion* ou de *management* au sein des sociétés commerciales. La troisième, d'ordre politique, rappelle que la première utilisation du concept de gouvernance fut l'œuvre de la BM en 1989. Ici, c'est l'orientation néolibérale de cette institution que refuse l'école francophone. En effet, une des définitions non mentionnées par Hermet est celle de « bonne gouvernance », qui synthétise à elle seule l'ensemble des résistances francophones. Au-delà du jugement de valeur et de la connotation positive qui y sont associés (si la gouvernance est bonne, alors tout va bien!), cette gouvernance est associée aux pratiques néocoloniales mises en œuvre par la BM et le FMI, notamment en raison des Plans d'Ajustement Structurels (Houegbe, 2002; Atlani-Duault, 2005).

Cela dit, si les pratiques restent contestées, le concept de gouvernance est désormais largement utilisé par l'école francophone, notamment en raison du discours politique et progressiste du développement durable auquel il est associé. En distinguant le gouvernement en tant qu'institution de la gouvernance en tant que processus, Theys explique que le terme de « gouvernance » s'est imposé au cours des années 1990 comme le symbole d'une nouvelle modernité dans les modes d'action publique, notamment en raison de l'affirmation des problématiques écologiques.

Les politiques de l'environnement ont été [...] un remarquable laboratoire pour des formes nouvelles de gouvernance. Et celles-ci ont incontestablement constitué des avancées significatives dans le fonctionnement démocratique partout où elles ont été développées - en ouvrant à un nombre croissant d'acteurs l'opportunité d'intervenir dans la conception et la mise en œuvre de

solutions collectives à des problèmes de mieux en mieux perçus comme communs (Theys, 2002: 56).

La gouvernance est donc un concept qui évoque une façon de gouverner innovante désireuse de partager le pouvoir en impliquant une variété d'intervenants désirant participer au processus politique décisionnel. Parmi ces acteurs, Theys (2002) mentionne non seulement les gouvernements et leurs représentants, mais aussi tous les nouveaux acteurs issus de la société civile comme les syndicats, les groupes de recherche, les ONG (et donc les ONGE par ricochet), les associations, les coopératives et les collectifs de citoyens. Et c'est précisément pour ces processus de décentralisation et de participation de la société civile que ce concept nous intéresse ici tout particulièrement.

À titre de définition de ce concept, nous retiendrons que la gouvernance, en tant qu'art de gouverner (Paye, 2005), est un processus inclusif et participatif de gestion politique d'une société. Nous y ajouterons les idées « nouvelle modernité » dans le mode d'action décisionnel et de fonctionnement démocratique présentées par Theys (2002). Somme toute, la gouvernance sera dans le cadre de cette recherche entendue comme un renouveau démocratique dans l'art de gouverner, car elle recourt à une plus grande décentralisation du pouvoir et parce qu'elle réclame la participation de la société civile selon les valeurs participatives et inclusives revendiquées par le développement durable.

Dans le cadre de notre réflexion et compte tenu de nos hypothèses, c'est plus précisément le concept de *gouvernance d'entreprise* mentionnée par Hermet (2005) que nous retiendrons. Toutefois, pour une plus grande adéquation vis-à-vis de nos objectifs de recherche sur le processus de territorialisation des ONGE retenues comme cas-types, nous aborderons la gouvernance d'entreprise par le truchement de

deux concepts opératoires, soit la *gouvernance globale* (ou verticale) et la *gouvernance interne* (ou horizontale, à l'intérieur d'un bureau donné).

GOUVERNANCE GLOCALE ET GOUVERNANCE INTERNE – CONCEPTS OPERATOIRES

Comme nous travaillerons sur des ONGE qui gouvernent et agissent à différentes échelles par l'intermédiaire de leurs bureaux locaux, nationaux et internationaux, le concept de *gouvernance globale* nous est apparu tout particulièrement intéressant puisqu'il tient compte à la fois des interconnexions et des dynamiques entre les échelles locale et globale.

Dans le cadre de pareille gouvernance globale, le pouvoir est défini en fonction de sa distribution et de sa direction dans un système structuré autour de bureaux agissant aux échelles locales, nationales et internationales. Le terme glocal ainsi proposé par Virilio considère que « le local est forcément global, et le global forcément local » (1984 : 28). Ce dernier explique que ce nouveau terme est rendu particulièrement signifiant et opérant dans un contexte de mondialisation, notamment en raison des révolutions technologiques qui mènent à la contraction des rapports scalaires. Par la circulation des flux matériels et immatériels, ces progrès technologiques ont engendré une interconnexion quasi constante des différentes réalités géographiques. Comme le suggère Dirlik (2000): “ " glocal " could be a first approximation for moving towards giving equal attention to the localization of the global and the globalization of the local ” (Escobar, 2001: 152). Avec la mondialisation, les échelles interagissent les unes avec les autres par l'intermédiaire de flux et de nœuds qui, physiques comme virtuels, structurent l'espace global. Enfin, la qualité de l'articulation des échelles est déterminée par le degré et le type de pouvoir qui est conféré à chacune d'entre elles. Nous définirons donc la *gouvernance globale* comme l'art de gouverner et de partager

les pouvoirs entre des bureaux et relais d'une même organisation agissant à différentes échelles, du local au global.

Complémentaire à la gouvernance globale, nous avons recours à la *gouvernance interne* comme second concept opératoire, cette fois-ci horizontale, pour étudier la répartition des pouvoirs à l'intérieur d'un bureau donné. En effet, usuellement, les pouvoirs sont répartis entre trois instances décisionnelles : l'assemblée générale (AG), le bureau exécutif (BE) et le conseil d'administration (CA). Si celles-ci prennent place dans un système interrelié et interdépendant, le pouvoir qui est confié à chacune module la hiérarchie entre les instances de pouvoir à l'intérieur de chacune des antennes étudiées. Par exemple, un bureau peut attribuer un pouvoir déterminant à son CA quand un autre décidera de privilégier le pouvoir de l'AG ou de la permanence salariée. À nouveau, si les relations de pouvoir structurant la gouvernance interne sont définies dans les documents statutaires, elles restent plus ou moins évolutives en fonction des conditions exprimées dans les statuts. Outre la responsabilité juridique et légale du CA qui fait de lui l'instance décisionnelle la plus hiérarchique, la gouvernance interne peut concentrer le pouvoir autour d'une bureaucratie représentative (l'exécutif) ou le confier aux membres par l'intermédiaire de l'AG. Nous définirons ainsi la *gouvernance interne* comme l'art de gouverner qui répartit les pouvoirs entre les trois instances décisionnelles que sont, dans le cas des ONGE, l'AG (les adhérents), le CA (les représentants élus de l'assemblée générale) et le BE (les employés et permanents salariés). Afin d'opérationnaliser les concepts opératoires de gouvernance globale et interne, mais encore ceux de gouvernance et de gouvernance d'entreprise, définissons maintenant le concept de pouvoir qui nous servira à mieux saisir et comprendre la logique dialectique qui anime notre problématique et qui structure de bien des façons notre approche méthodologique.

POUVOIR

Ruby définit le pouvoir comme la « capacité à agir sur une situation de manière à en modifier le contenu ou le devenir » (dans Lévy et Lussault, 2003: 736). Il ajoute que « le pouvoir contribue à définir un type de rapport de quelqu'un (ou d'un groupe) à quelqu'un d'autre » (*Ibid*: 736). Cette définition insiste sur l'aspect relationnel propre à l'exercice du pouvoir. Plus loin, il réfère à la définition postmoderne du pouvoir de Foucault pour qui « le (rapport de) pouvoir ne se réduit pas à un centre (caché ou à découvrir) [...] Au contraire, il se dispense en une multitude de microdispositifs: rapport éducatif, sexuel, d'échange, de services, de travail, ou plus proprement politique » (*Ibid* : 736). Contrairement à la définition du pouvoir habituellement utilisée par les marxistes (structurel et hiérarchique), Foucault le définit comme immanent. Il n'est donc pas unifié à l'intérieur d'une structure et s'exerce dans des « foyers locaux », familiaux, mais également personnels et individuels. Le pouvoir serait donc hétéromorphe, relationnel et diffus dans l'espace. Autrement dit, le pouvoir serait détenu par les individus qui, en fonction de leur existence et de leurs relations, ont le pouvoir de donner du ... pouvoir.

Nous retiendrons dans le cadre de notre réflexion que si le pouvoir n'est ni déterminé, ni statique, c'est parce qu'il est construit par les relations systémiques et structurelles qui déterminent la façon dont il est exercé. Il est également influencé par les représentations individuelles et collectives ainsi que par le niveau et le type de connaissance des acteurs. Nous définissons donc le *pouvoir* comme la capacité d'agir sur une situation de manière à en modifier le contenu ou le devenir. Hétéromorphe, il est évolutif dans le temps et dépend du système organisationnel dans lequel il s'insère. Il peut ainsi être centralisé ou décentralisé et engendrer une gestion politique autoritaire ou démocratique. Un pouvoir très concentré conduit vers un système totalitaire alors que, à l'inverse, un pouvoir très diffus renvoie au fonctionnement anarchique. Dans le cadre de la gouvernance globale, le pouvoir devrait être plutôt

centralisé au niveau du siège international ou plutôt décentralisé vers les groupes locaux. Pour la gouvernance interne, le pouvoir serait qualifié de « participatif » s'il est diffus et orienté vers les membres, les comités de citoyens et/ou les adhérents à l'ONGE ciblée. Nous le qualifierons de représentatif s'il est davantage concentré dans les mains de l'exécutif.

Cela précisé, compte tenu de leur mission et des objectifs qu'elles préconisent, les ONGE s'implantent dans différents territoires pour faire adopter aux individus, aux sociétés, aux entreprises et aux États des comportements et des pratiques qu'elles disent plus écologiques. Pour parvenir à ainsi faire évoluer la territorialité des habitants, c'est-à-dire leurs rapports tant matériels et immatériels que naturels et sociaux au territoire qu'ils habitent, elles ont recours à un processus de territorialisation que nous postulons acteur et témoin tant de leur mission que de leur type de gouvernance. C'est ce processus, duquel nous distinguerons quatre stratégies d'intervention sur un territoire donné et que nous associerons plus loin à un modèle type de politique de l'écologie, que nous allons maintenant définir.

2.4.2 Processus de territorialisation

TERRITOIRE, TERRITORIALITE ET TERRITORIALISATION

Avant présenter plus spécifiquement le processus de territorialisation qui sera notre second concept clé, puis les modèles politiques qui le surdéterminent, nous devons tout d'abord le distinguer des concepts de territoire et de territorialité qui y sont largement apparentés.

Le territoire prend appui sur l'espace sans se confondre avec lui. Pour Raffestin, l'espace représente la matière première qui préexiste, ce qui le place « en position

d'antériorité par rapport au territoire » (1980 : 129). Il est également le « support de la vie et de l'activité » (Raffestin et Barampama, 2005 : 63). Au sens propre et dans sa dimension idéale, l'espace englobe les territoires. Ainsi, Raffestin avance que « si l'espace est la « prison originelle », le territoire est la prison que les hommes se donnent » (1980 : 129). Autrement dit, les territoires sont les incarnations des frontières de l'espace. Comme le territoire « ne saurait être autre chose que le produit des acteurs » (1980 : 3), il est donc avant tout une construction sociale (Di Méo, 1998). Cette production du territoire découle d'un processus politique variable qui fait intervenir toutes sortes d'acteurs - public et privé, individuel et collectif, interne ou externe au territoire - et qui est à l'origine des cultures différenciées et de la géodiversité proposée par Grenier (2000). Cette géodiversité témoigne de différentes territorialités existantes et génère diverses façons de produire de nouvelles territorialités.

Pour Raffestin (1980) la territorialité, ou relation qu'entretiennent les habitants avec leur territoire, « reflète la multidimensionnalité du vécu territorial de chaque individu socialisé » (Di Méo dans Lévy et Lussault, 2003 : 919). Cette territorialité est complexe puisque « les relations [au territoire] sont différentielles pour les hommes et les femmes, les enfants, les adultes et les vieillards [et qu'il] n'y a pas une, mais plusieurs territorialités parce qu'il n'y a pas un mais plusieurs systèmes de relations » (Raffestin, 1977: 131). De plus, comme la territorialité considère pleinement la temporalité, celle-là « n'est pas statique, mais dynamique » (Raffestin, 1977 : 132). Et c'est précisément parce que la territorialité leur apparaît dynamique et structurante, c'est-à-dire propre à chaque entité territoriale, qu'elle est tout spécialement investie par les ONGE qui veulent y provoquer un changement de pratiques et de comportements. Celles-ci cherchent ainsi à faire évoluer les rapports qu'entretiennent les individus au territoire et à leur environnement, ce par un processus politique de

dé-territorialisation, sinon de re-territorialisation, propre à susciter les modifications souhaitées.

Certes la territorialisation, ou les processus parallèles et subséquents d'appropriation et d'identification au territoire, n'est pas une nouveauté, car c'est depuis que l'être humain existe qu'il a cherché, par son travail, à intervenir sur son territoire de manière à le faire correspondre à son image, sa culture et ses ambitions. Si cette affirmation est à relativiser en fonction des différentes sociétés humaines³⁴ et donc des valeurs qui modulent leurs rapports à la nature, elle est généralement vraie, et tout particulièrement pour les sociétés motivées par le progrès et le développement. Escobar distingue deux finalités à la production du territoire : “ [c]urrent scholarship on place emphasizes two aspects of place making : the production of place by capital and global forces, following a political economy approach; and the " senses " or, more generally cultural construction of place” (2001 : 150). De cette distinction nous pouvons distinguer deux logiques. Le premier type de production territoriale, par des forces globales qui renvoient au « postcolonialisme », repose, entre autres choses, sur la domination et la normalisation de la nature. Ce premier type de territorialisation, toujours en cours et que Gregory (2001) présente comme héritier de la modernité coloniale³⁵, s'apparente donc au néocolonialisme qui, en fonction des représentations du capital global (capitalo-centrisme), pense et construit la nature selon son propre référentiel. En se basant sur la théorie postcoloniale, Gregory (2001) explique que le pouvoir occidental construit la culture du territoire sur lequel il agit et que la culture produite contribue ainsi à renforcer ce même pouvoir. La seconde approche de la territorialisation, *par le bas* et ancrée aux plus petites échelles, favorise elle la

³⁴ Par exemple, les aborigènes, ou plus généralement les peuples nomades, ne partagent pas la même volonté d'aménager le territoire que les peuples occidentaux.

³⁵ Gregory identifie “two major constellations of meaning and practice that have been woven around culture-nature as part of the formation of a distinctively colonial modernity: the domination of nature and the normalization of nature” (2001: 84).

participation des acteurs locaux et la démultiplication de différentes territorialités.

Socialement construit par un acte de déterritorialisation-territorialisation-reterritorialisation (Raffestin, 1980), nous retiendrons ici que le processus de territorialisation inhérent à tout territoire (et donc au mode d'habiter et/ou de vivre ce territoire) peut se faire de manière exogène (moyens et ambitions étrangers à population locale) ou endogène (moyens et ambitions au diapason de la population locale). Il peut se faire par le haut de façon globalisée avec un faible ancrage territorial ou par le bas, de façon localisée, avec un fort ancrage territorial. Dans le cadre des ONGE ici à l'étude, nous croyons qu'il peut se réaliser de manière participative (par les adhérents aux ONGE impliquées) ou de manière représentative (par les administrateurs et les directeurs de ces mêmes ONGE). Cela posé, nous chercherons à démontrer que le processus de territorialisation des ONGE n'est pas exclusif à l'une de ces stratégies, mais plutôt le fruit de l'articulation variable de ces deux approches verticale et transversale. Cela dit, nous userons de la territorialisation comme d'un processus qui, par dé-territorialisation et re-territorialisation, anime et façonne la territorialité des habitants d'un territoire donné (cf. Figure 1.1).

Comme nous qualifions le processus de territorialisation de processus politique, puis de manière à nous aider dans l'interprétation que nous ferons des ambitions et modalités qui se dégageront des données recueillies à cet égard, nous avons retenu, disions-nous, quatre modèles de politique de l'écologie: l'écolibéralisme, l'écosocialisme, l'écologie politique sociale et l'écologie politique libertaire. Précisons encore, à titre de note liminaire, que pour différencier les politiques verticales, dites « descendantes » (d'un pouvoir exercé de l'échelle globale vers l'échelle locale), des politiques « ascendantes » (du local vers le global) (Claval, 2006), nous associerons les écopolitiques (écolibéralisme et écosocialisme) à des politiques centralisées, tandis que les écologies politiques caractériseront des politiques fédérales et

décentralisées. Ces écopolitiques et écologies politiques pourront donc être distinguées, selon un axe horizontal, comme sociales, si le pouvoir est concentré dans un pouvoir représentatif, ou libérales si le pouvoir s'exerce de façon participative.

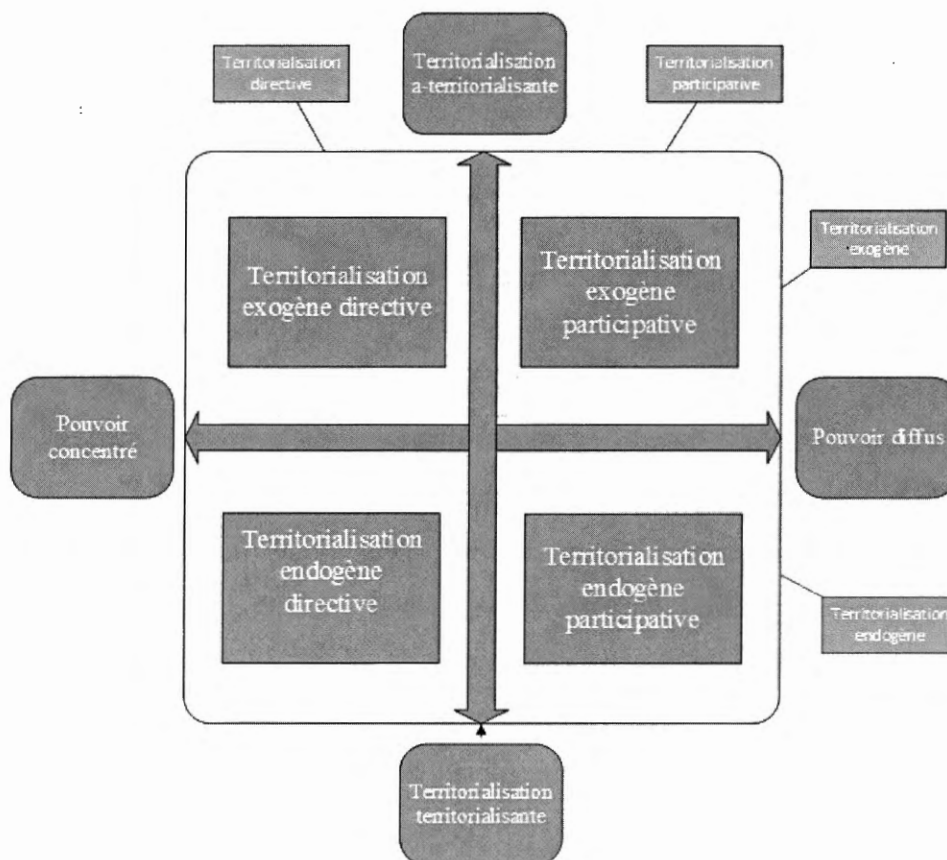


Figure 2.1 : Processus de territorialisation

QUATRE MODELES TYPES DE POLITIQUE DE L'ÉCOLOGIE

L'écolibéralisme est le système politique dominant dans les politiques environnementales internationales. Si on le qualifie généralement de la sorte, c'est qu'il est actuellement le modèle véhiculé par les grandes instances internationales participatives onusiennes. Ainsi, par l'intermédiaire du développement durable,

l'objectif de cet écolibéralisme est de réformer le système néolibéral actuel *par* et *pour* un développement nécessitant une croissance verte. C'est pourquoi il est également qualifié de projet de « verdissement » du néolibéralisme (Ariès, 2007a).

Officiellement, les maîtres mots en terme de développement durable sont privatisation, décentralisation et participation de la société civile (CRID, 2002; Atlani-Duault : 2005). Si la privatisation et la participation de la société civile sont inhérentes au libéralisme puisqu'elles imposent la diminution de la régulation étatique au profit des acteurs privés (Chomsky, 2005), la « durabilité » et la « décentralisation » sont en revanche ici des concepts quelque peu trompeurs. En effet, au-delà de l'incompatibilité de plus en plus démontrée entre écologie et croissance verte, Escobar (2001) ajoute que le projet de décentralisation est incohérent avec l'écolibéralisme puisqu'il nécessite le « capitalo-centrisme ». En tant que force hégémonique, celui-ci détermine l'orientation des aspirations locales en provoquant la mort des autres formes d'économie (locales, traditionnelles ou communautaires). C'est dire que le capitalisme, même « vert », s'apparente à une « tentative impitoyable pour se débarrasser de la différence économique, écologique et culturelle incarnée dans les pratiques des communautés ethniques » (Escobar, 2003 : 180). Après avoir travaillé auprès de communautés colombiennes, Escobar ajoute même qu'une réelle décentralisation est impossible puisque « [l]a modernité comme le développement sont l'un et l'autre des projets spatio-culturels qui exigent une conquête incessante de territoires et de populations ainsi que leur soumission écologique et culturelle aux impératifs d'un ordre rationnel et logocentrique³⁶ » (*Ibid* : 172). L'écolibéralisme, en tant que système capitalo-centriste, correspond donc dans le cadre de ce mémoire à un modèle politique global perpétuant la modernisation par le progrès technologique, la division du travail et la spécialisation des territoires. Basé sur une logique progressiste anthropocentrée, il propose une pseudo-réforme verte qui

³⁶ Escobar définit le logocentrisme comme un projet culturel tendant à ordonner le monde selon des principes censément rationnels, en d'autres termes, pour édifier un monde ordonné, rationnel et prévisible.

ne renouvelle pas un modèle sociétal basé cette fois-ci sur la collectivité, la solidarité et le partage (Bazin, 2007).

L'écossocialisme est un concept retenu par plusieurs auteurs (Bazin, 2007 ; Breton 2007, Löwy, 2005) pour décrire le modèle d'écologie politique sociale que nous définissons un peu plus loin³⁷. Au contraire de ces auteurs, nous userons de ce terme pour désigner un modèle qui se différencie de l'écolibéralisme par ses propositions institutionnelles visant à concentrer le pouvoir pour réguler davantage les comportements humains. Par son pouvoir coercitif, centralisé à l'échelle internationale et concentré dans les mains d'une bureaucratie représentative et composée d'experts, le modèle écossocialiste, ici employé correspondrait avec ce que pourrait être une Organisation Mondiale de l'Environnement (OME).

Encore fictive puisque c'est toujours le modèle écolibéral qui prédomine, l'idée de créer une OME concentrant les pouvoirs mondiaux et dictant les réformes à appliquer n'est pas nouvelle. Elle gagne même en popularité avec l'incapacité de la gouvernance écolibérale internationale à proposer des solutions efficaces et satisfaisantes (Le

³⁷ Le terme écossocialiste est un concept riche et un terme mobilisateur qui fédère un mouvement politique alternatif par la clarté des mots écologie et socialisme qui sont assemblés ensemble. Löwy (2005) estime que le socialisme et l'écologisme ont des objectifs communs dans la lutte contre le capitalisme. Il soutient que la société capitaliste, de production et de consommation individuelle, ne peut s'étendre à l'ensemble de la planète, car elle menace la survie de l'espèce humaine qui doit se bâtir sur des valeurs de solidarité et de partage. Il définit l'écossocialisme comme « le courant de pensée et d'action écologique qui fait siens les acquis fondamentaux du marxisme tout en le débarrassant de ses scories productivistes » (Löwy, 2005 : 5). En expliquant que « pour les écossocialistes la logique du marché et du profit - de même que celle de l'autoritarisme bureaucratique [...] - sont incompatibles avec les exigences de sauvegarde de l'environnement naturel » (*ibid* : 5), Löwy cherche à rassembler les diverses forces de la gauche : "Ce projet ne peut renoncer à aucune des couleurs de l'arc en ciel : ni le rouge du mouvement ouvrier anticapitaliste et égalitaire, ni le violet des luttes pour la libération de la femme, ni le blanc des mouvements non-violents pour la paix, ni l'anti-autoritarisme noir des libertaires et anarchistes, et encore moins le vert de la lutte pour une humanité juste et libre sur une planète habitable" (*Ibid* : 9). Néanmoins dans le cadre de ce mémoire, nous préférons différencier les écopolitiques des écologies politiques pour distinguer les politiques descendantes des politiques ascendantes et définir les écologies politiques en fonction de l'héritage radical dont elles héritent avec l'évolution des politiques écologiques.

Prestre, 2005a). En effet, avec la création du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) en 1972, et en raison du principe de souveraineté étatique corolaire qui prédétermine les statuts onusiens et qui empêche l'exercice d'un réel pouvoir coercitif, l'écolibéralisme est critiqué pour son incapacité à faire appliquer les mesures d'urgence préconisées par l'écologie scientifique (Le Prestre, 2005a). Ainsi, la faiblesse financière du PNUE³⁸ et, à l'image du protocole de Kyoto, l'inefficacité des Accords Multilatéraux sur l'Environnement (AME), génèrent un nouveau sentiment d'urgence qui pousse chercheurs, administrateurs, juristes et gestionnaires à re-questionner la gouvernance actuelle (Theys, 2002). C'est donc pour remédier à ces problèmes que la France et l'Allemagne ont réactualisé l'idée d'une institution centralisatrice dotée de plus larges pouvoirs coercitifs et financiers pour renforcer les politiques et les pratiques de développement durable (Le Prestre, 2005a). En fonction des pouvoirs qui lui seraient conférés, celle-ci prendrait tantôt la forme d'un PNUE aux pouvoirs renforcés (PNUE+³⁹), d'une Organisation des Nations Unies Environnementale (ONUÉ⁴⁰) ou d'une OME⁴¹ (Biermann et al, 2005).

³⁸ Dumoulin et Rodary (2005) rappellent, qu'en 2002, le budget du WWF (395 million de dollars) était plus de trois fois supérieur au budget du PNUE (environ 120 millions).

³⁹ Proche du système actuel, les pouvoirs, au lieu d'être transférés vers une nouvelle organisation internationale, resteraient la propriété des États souverains. Le PNUE recevrait un budget plus important et son pouvoir contraignant serait renforcé par une personnalité juridique. Les États, sous peine de sanction, seraient donc davantage incités à participer, ratifier et appliquer les AME. En tant qu'organe de coopération, son efficacité dépendrait de la bonne volonté des États à parvenir à un consensus.

⁴⁰ Ici, la nouvelle institution environnementale détiendrait un pouvoir centralisé équivalent à celui de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Le PNUE, deviendrait ainsi une ONUÉ qui centraliserait les différentes sections environnementales de l'ONU (OMS, UNESCO, PNUD, FAO, etc.), ainsi que les financements, les rapports scientifiques, les communiqués internationaux ou encore les AME. Bien qu'encore souverains, les États seraient fortement incités, à l'aide de contraintes croissantes, à adopter et appliquer des programmes environnementaux ratifiés.

⁴¹ Placés sous la juridiction des normes environnementales internationales, les États perdraient leur souveraineté au profit d'une superpuissance de l'environnement doté de pouvoirs coercitifs (OME) Cette instance aurait prédominance sur toutes les autres institutions internationales y compris financières et économiques.

Dans le cadre de ce mémoire, nous définirons l'écosocialisme comme un socialisme global dont le pouvoir coercitif serait justifié par un impératif dépendant de la gravité de la situation écologique et dont la concentration des pouvoirs oscillerait toutefois entre une OME (pouvoir très concentré) et un PNUE+ (distribution du pouvoir proche du modèle écolibéral). Ces tendances à la bureaucratisation, au contrôle et à l'autoritarisme sont toutefois historiquement critiquées par les écologistes (Jurdant, 1984; Bookchin, 1993). Gorz explique ainsi que si « le choix écologiste est clairement incompatible avec la rationalité capitaliste, il est tout aussi incompatible avec le socialisme autoritaire [...]. Le choix écologiste n'est pas incompatible en revanche avec le choix socialiste libertaire ou autogestionnaire » (1978 : 26). Et ce sont ces approches que nous allons décrire et développer sous les vocables d'écologie politique sociale et libertaire.

L'écologie politique sociale sera notre troisième modèle politique de l'écologie et se distingue en ceci qu'il valorise tout spécialement « l'activité et l'auto-organisation », « la planification par en bas », et qu'il fait appel aux administrations locales pour organiser la vie en collectivité (Lowy, 2008). L'écologie politique sociale fonctionne donc comme un système fédéral avec des institutions locales souveraines. Les liens générés par un système fédéral permettent, sur un plan horizontal, de maintenir une certaine unité garante d'un dialogue et d'échanges entre les communautés. La logique de confédération peut ensuite s'étendre, sur un plan vertical, jusqu'à l'échelle internationale par le biais de représentants liés par un mandat impératif⁴². Cette localisation des institutions publiques centralisant le pouvoir politique local permettrait la consultation et la concertation des habitants aux décisions qui concernent leur espace de vie et une régulation institutionnelle représentative des

⁴² Un mandat impératif est un mandat décidé collectivement et duquel le représentant délégué ne peut s'écarter afin de ne pas fausser les décisions établies par le groupe. Il garantit ainsi la souveraineté et la représentativité des institutions locales.

problèmes et conflits locaux. Soit une façon de faire qui correspond à la maxime « agir local et penser global ». Enfin, l'autogestion nécessite une plus grande autonomie et donc une utilisation raisonnable des ressources naturelles et productives disponibles sur un territoire afin de préserver durablement son bon fonctionnement:

L'autogestion suppose nécessairement des unités économiques et sociales assez petites pour que leurs activités productives, mais aussi la répartition et la définition de leurs tâches, puissent assurer à une même communauté territoriale la diversité de capacités et de talents ; la richesse des échanges humains; la possibilité d'ajuster une partie au moins des productions aux besoins et aux désirs locaux; et donc un minimum d'autarcie locale. [...] L'autogestion d'une grande ville vouée à la monoproduction de tôle ou de pneumatiques - et donc dépendante d'aléas conjoncturels échappant à sa prise - est une proposition vide de sens (Gorz, 1978 : 50).

Une application de ce que pourrait être un modèle d'écologie politique sociale pourrait correspondre au mouvement des villes en transition développé par Hopkins (2008). Une des originalités de ce mouvement est qu'il s'adresse à la communauté dans son ensemble et que c'est d'elle dont dépend le changement. Tous les secteurs d'activité et tous les acteurs de la ville sont rassemblés et mis à contribution au niveau institutionnel pour concrétiser la transition. Les mouvements de transition placent leur action au cœur de la communauté dont la justice est garantie par une institution politique locale souveraine, démocratique et représentative. C'est dans le degré d'institutionnalisation des politiques communes que réside la principale différence entre l'écologie politique sociale et l'écologie politique libertaire.

L'écologie politique libertaire refuse en effet elle l'hégémonie des institutions (politique, écologique, économique) en préférant un système décentralisé et autogéré horizontalement. Cette approche propose un profond changement de mentalité qui vise la responsabilisation des individus. S'appuyant sur l'autonomie des individus et des communautés, dont la diversité naturelle serait entachée par l'intervention centralisatrice d'une institution, l'écologie politique libertaire est inévitablement

localisée et fortement ancrée territorialement. La construction de liens avec les communautés de proximité dépend, selon elle, essentiellement de la volonté des individus. Plutôt atomisées les unes par rapport aux autres, les communautés indépendantes et autonomes, lorsqu'elles se fédèrent, préfèrent avoir recours au mandat impératif temporaire. Contestant ou refusant le pouvoir institutionnel, celles-ci, pour fonctionner, doivent être faiblement peuplées afin de faciliter le contrôle direct des habitants les uns par les autres (Bookchin, 1993). Si les défenseurs de l'écologie politique libertaire admettent le besoin d'une régulation des rapports entre les habitants d'une même communauté, ils souhaitent réduire le pouvoir des institutions locales au minimum de leurs moyens directifs et coercitifs. À l'inverse de l'écologie politique sociale, les libertaires souhaitent que le pouvoir soit diffus et délégué aux individus et aux groupes issus de la société civile. Dans ce cas, il faut entendre la société civile comme :

[L]e tissu des relations sociales que les individus établissent entre eux au sein de groupes ou de communautés qui ne doivent leur existence ni à la médiation ni à l'acte institutionnel de l'État : ce sont toutes les relations fondées sur la réciprocité et le volontariat, non sur le droit et l'obligation juridique (Gorz, 1978 : 46).

Le radicalisme alimentant la pensée libertaire dénonce ainsi la violence structurelle des États (Arendt, 1991), le monopole capitaliste (Chomsky, 2005) et, finalement, un changement impossible par l'intermédiaire des institutions déjà existantes. Citons à titre d'exemple des communautés mettant en application l'écologie politique libertaire les écovillages et les communautés intentionnelles (Leafe, 2006). En s'appuyant sur l'héritage des précurseurs de l'écologie politique (Gorz, 1978; Jurdant, 1984 ; Bookchin, 1993), les objecteurs de croissance expliquent que l'écolibéralisme comme l'écosocialisme autoritaire engendreront, tôt ou tard, une décroissance subie et non souhaitable (Cheynet, 2003).

Très sommairement présenté auparavant, définissons maintenant la décroissance choisie, notre troisième concept clé, en revenant notamment sur les finalités économique, politique et géographique qui y sont associées.

2.4.3. La décroissance choisie

Étymologiquement, le terme décroissance est opposé à celui de *croissance* que le *Petit Robert* (2002) définit comme un accroissement, une progression, un développement ou une augmentation. La décroissance y est elle définie comme l'action de décroître. Pourtant, au-delà de cette seule idée de diminution progressive, la décroissance est aujourd'hui un concept qui évoque un vaste projet qui, dénonçant le mythe d'une croissance économique illimitée dans un monde aux ressources limitées (Georgescu Roegen, 1979), cherche à proposer une alternative qui questionne l'origine du problème soulevé par la crise écologique. Nous avons précisé en Introduction que cette crise dépassait la seule problématique environnementale puisqu'elle était intrinsèquement dépendante d'un projet développementiste et civilisationnel que plusieurs considèrent en faillite. Systémique, cette crise écologique serait par conséquent, rappelons-le, la conséquence de multiples crises : démographique (explosion démographique), sociale (pauvreté et inégalité), économique (endettement généralisé et système économique instable), politique (dérive de la démocratie) et philosophique (crise de sens).

Qualifiée d'idée qui chemine (Dupin, 2009), la décroissance n'est pas encore un projet abouti et clairement défini. Elle se distingue du concept de récession économique puisqu'elle ne se veut pas le seul revers de la croissance économique. La décroissance se présente plutôt comme un « mot-obus » destiné à « °pulvériser la pensée economiciste dominante° » (Ariès, 2005b:1).

Héritant des travaux de critique radicale issus de l'écologie politique, la décroissance est abordée par différents chercheurs et praticiens pour sortir d'un système néolibéral expansif marqué par l'omniprésence et l'impératif de croissance économique. Conscients des limites et travers du projet postmoderne auquel on l'associe trop souvent alors qu'ils s'en veulent fort distants, les partisans de la décroissance et de l'après-développement⁴³ cherchent à proposer une alternative politique et économique au néocapitalisme vert, notamment en ayant recours à des concepts et des valeurs qui ne puissent pas être récupérés par le système dominant.

Il ne suffit pas d'être contre la croissance économique et les sociétés développementistes; nous devons dire à partir de quels points de vue, en nous fondant sur quelles valeurs nous voulons construire un autre type de société. La question n'est pas seulement d'être pour la décroissance, mais de savoir quel contenu nous voulons lui donner. [...] Le terme a des inconvénients: il est négatif. [...] Mais [le terme] décroissance un avantage considérable sur ses concurrents : il est très difficilement récupérable. Il attaque frontalement le capitalisme et la société de consommation dans leur idéologie, mais aussi dans leur imaginaire (Ariès, 2005b:1).

Pour contrer à la fois la négativité associée à ce terme, mais encore toute tentative de récupération et bien souligner qu'elle propose une véritable alternative aux modèles qui l'ont précédée, différents adjectifs à connotation positive ont été associés à la décroissance : soutenable, heureuse, choisie, planifiée, conviviale, équitable, volontaire, etc. Si nous choisissons de qualifier la décroissance de « choisie » dans le cadre de ce mémoire, c'est pour bien souligner qu'il ne s'agira pas d'une décroissance « subie ». À moyen terme, la décroissance subie serait la conséquence logique de la croissance verte puisque celle-ci, complémentaire du capitalisme vert, serait fondamentalement incompatible avec la prise en compte du réalisme écologique (Grinevald, 2003). En soulignant qu'il n'existe pas de développement et de

⁴³ L'après-développement ou post-développement auquel est fréquemment associé la décroissance est un projet de nouvelle « ère » dans l'histoire de l'Occident qui se définirait en rupture avec le concept de développement et la logique économiste de la société capitaliste mondialisée et de l'imaginaire qui lui sont associés.

croissance sans fin, les écologistes radicaux expliquent que « la farce du développement durable se résume parfaitement dans la formule *comment polluer un peu moins pour polluer plus longtemps?* » (Ariès, 2007b: 154) et, qu'en raison de la loi seconde loi de la thermodynamique et de l'entropie, la décroissance est, à terme, inéluctable (Georgescu-Roegen, 1979).

Si la décroissance n'est donc pas *choisie*, c'est-à-dire désirée et planifiée collectivement, le choc écologique dû à la crise civilisationnelle pourrait justifier l'apparition d'un totalitarisme écologique au nom de la survie de l'humanité (Ariès, 2003, 2008 ; Cheynet, 2003). Cette décroissance, forcée, s'apparenterait à une récession violente et serait subie puisque non préparée collectivement. «°Plus nous attendrons pour nous engager dans la décroissance soutenable, plus le choc contre la fin des ressources sera rude, et plus le risque d'engendrer un régime éco-totalitaire ou de s'enfoncer dans la barbarie sera élevé » (Cheynet, 2003 : 163).

Ceci présenté, nous ne nous intéresserons pas ici davantage à cette décroissance subie, car ce mémoire n'a pas pour objectif d'interroger ce concept apolitique dicté par l'impératif écologique⁴⁴. Cela posé, comment définir cette décroissance choisie ? En accord avec les penseurs de l'après-développement, la *décroissance choisie* vise à abandonner le fonctionnement de la mondialisation politique et économique qui légitimise et rend possible le « capitalo-centrisme » dénoncé comme hégémonique et destructeur des pratiques alternatives qu'il récupère à son profit (Escobar, 2003, Rist, 2007). Comme le montre Kempf (2009), la décroissance choisie facilite la sortie

⁴⁴ Nous nous devons toutefois de la présenter, car nous sommes conscients des affres du totalitarisme écologique qui pourrait advenir si l'humanité n'arrivait pas à choisir une voie politique alternative qui respecte nos diversités culturelles, économiques, environnementales et sociales. Reconnaître et prévoir au contraire le ralentissement économique permettrait selon plusieurs d'anticiper et d'organiser avec raison et sérénité le nouveau monde en devenir. Accepter et choisir la voie d'une décroissance réfléchie, et donc choisie, serait selon nous l'attitude la plus positive et constructive à avoir.

d'un système capitaliste globalisé. En cherchant à contrer ces dynamiques de globalisation, la décroissance choisie vise donc à renforcer les pouvoirs locaux.

Agir localement a déjà un impact positif : bon nombre de personnes et d'organisations s'emploient, à la base, à renforcer leurs communautés et leurs économies locales. Mais pour que ces efforts soient fructueux, il faut qu'ils s'accompagnent des réglementations nationales et internationales, car, par exemple, comment la démocratie participative peut-elle prendre du poids si les multinationales contrôlent les décisions des gouvernements et manipulent l'opinion publique ? [...] Comment peut-on inculquer aux enfants la notion de diversité culturelle - et privilégier cette notion - si les images transmises par les médias à tous les coins du globe les bombardent de référence à un seul modèle ? [...] Si l'on veut renverser le processus de mondialisation, les initiatives locales doivent manifestement être associées à des changements de politiques. [...] Il faut désormais développer des politiques gouvernementales qui mettraient en avant la petite échelle à une grande échelle, permettant ainsi l'expansion et l'épanouissement de plus d'économie tissée dans le local (Norberg Hodge, 2003 : 89-90).

Sous-jacente à cette dénonciation des forces politiques globales qui facilitent la normalisation planétaire, et estimant que les sociétés se transforment et évoluent par l'intermédiaire d'idées et de pratiques marginales (Ariès, 2009), la décroissance choisie cherche à favoriser l'échelle locale en y accordant l'autonomie politique et économique. En effet, en soulignant que «°si la mondialisation est la cause de tant de maux, la localisation fait bien évidemment partie des remèdes°» (Norberg Hodge, 2003: 81), les objecteurs de croissance s'attaquent non seulement aux firmes multinationales, mais également aux institutions étatiques (Ariès, 2009; Cheynet, 2003). Par le truchement de subventions publiques et d'infrastructures nécessaires à l'économie mondialisée, les États et les institutions internationales renforcent inéluctablement la globalisation de l'économie et faussent la valeur réelle des produits transportés à travers le monde⁴⁵. On souhaite donc ainsi se libérer de la loi des

⁴⁵ Norberg Hodge cite par exemple les réseaux de transport commerciaux longue distance (autoroutes, ports, aéroports, voies ferrées), les mégas infrastructures productrices d'énergie (centrales nucléaires, pipelines, méga-barrages, infrastructures pétrolières), les réseaux de communication et «°autoroutes de l'informations°» et les instituts de recherche et de développement «°mettant au point des technologies

entreprises et des institutions qui causeraient une dégradation de la démocratie, une perte d'autonomie pour les gouvernements, une destruction de l'environnement ainsi qu'une dépendance inquiétante dans un système économique à l'instabilité croissante (Latouche, 1989, 2005a; Sen, 2002; Stiglitz, 2002).

Géographiquement, la décroissance choisie consiste en quelque sorte en un vaste chantier de relocalisation pour regagner une plus grande autonomie et pour redevenir capable de subvenir à nos besoins premiers. Soit un souhait qui passe par un fort ancrage territorial et de courts circuits de production, de transport et de consommation. En générant ainsi une (re)diversification des cultures et des pratiques territoriales, les individus et les sociétés seraient appelés à une plus grande prise de conscience de leur empreinte écologique comme de leur condition territoriale et, dès lors, à être plus sensible aux modalités d'appropriation et d'identification vis-à-vis de leur territoire auquel ils sont plus que jamais redevables et imputables.

Si la relocalisation constitue l'un des fondements de la décroissance choisie, le *glocalisme* qui lui est associé contribue lui à l'articulation des différentes échelles qu'interpelle ce concept clé. Comme un localisme (trop) profond peut-être vecteur d'un repli communautaire peu inspirant, la décroissance choisie incite à prendre en compte les enjeux extra-territoriaux tout en donnant à l'échelle locale la suprématie décisionnelle. Reposant sur une politique principalement endogène, Liegey et al (2014) proposent un modèle de «°relocalisation ouverte°» qui ouvre la porte à une intervention exogène pour partager savoirs, expériences et ressources avec l'extérieur. En dissociant les deux âmes de l'écologie, soit « l'écologie par en haut° », et « l'écologie par en bas° », Felli (2008) montre que la décroissance choisie se définit

de remplacement de la main d'œuvre pour l'industrie comme pour l'agriculture ainsi que des technologies visant à développer et à moderniser les infrastructures concrètes sur lesquelles reposent l'économie de mondialisation°» (2003: 90).

par une territorialisation ascendante qui participe au renforcement de l'autonomie et de la démocratie.

En effet, dans sa perspective politique, les failles de la démocratie représentative et délégative actuelles sont largement dénoncées par les objecteurs du paradigme de la croissance (Ariès, 2009; Cheynet, 2003). Ces derniers montrent que le processus politique, incluant la participation liée au développement durable, conduit inéluctablement au renforcement du contrôle et à la domination des pouvoirs capitalistes, et donc au maintien et à l'internationalisation de la logique marchande (Felli, 2008).

En amont des propositions de ralentissement des rythmes de production et de diminution du temps de travail véhiculées par la décroissance choisie, c'est la volonté de redonner le temps nécessaire à l'individu pour mieux intégrer et participer au processus politique qui est visée. La maxime « moins de biens pour plus de liens » illustre éloquemment la priorité dorénavant donnée au développement personnel et au vivre-ensemble. Cette recherche de moyens pour gagner du temps et permettre une plus grande implication citoyenne au processus politique est motivée par l'émergence d'un processus démocratique planifié collectivement, capable de mobiliser et d'intégrer citoyens et mouvement sociaux. Les logiques de réappropriation du processus démocratique et de responsabilisation des citoyens par rapport à leur environnement et leur communauté sont somme toute au centre des préoccupations relatives à la décroissance choisie.

La *décroissance choisie* consistera donc pour nous en une stratégie alternative pouvant succéder à l'idéologie capitaliste dominante. Elle propose une société écologique qui prépare localement et collectivement les bases d'une société mondiale

autonome et diversifiée. Elle repose sur l'autonomie économique, la responsabilisation écologique et le renforcement de la démocratie citoyenne. Afin de prévenir l'autarcie, la contraction territoriale et la rupture des liens unifiant les peuples, la décroissance choisie préconise la souveraineté des populations locales et le droit des associations et collectivités à expérimenter ainsi que la concertation extra-territoriale par une relocalisation ouverte.

CHAPITRE III

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

3.1. Notre approche méthodologique

« L'approche retenue pour appréhender un phénomène social ou naturel dépend en grande partie de la question de recherche » (Rioux, 2005 : 58). Attendu que nous nous attacherons à comprendre en quoi la gouvernance d'entreprise privilégiée par Greenpeace et les Amis de la Terre témoigne de processus de territorialisation différenciés, notre recherche sera fondamentale et vérificatoire. Fondamentale, car elle « a pour but premier la compréhension profonde d'un phénomène sans que cela ait des applications immédiates » (Bédard, 2006 : 58). Elle n'aspire pas en effet à provoquer un changement ni dans la structure ni dans les pratiques, car elle s'oriente plutôt vers la connaissance et la compréhension générales du monde qui nous entoure. Notre recherche est également vérificatoire puisque, au moyen d'hypothèses à éprouver, elle cherche à réactualiser et à vérifier la validité de propos généralement entendus qui consistent à qualifier Greenpeace d'organisation globale et centralisée et les Amis de la Terre de fédération d'organisations locales (Chartier, 2002 ; Chartier et Ollitrault, 2005 ; Fréour, 2004). Notre démarche de recherche s'inspire par conséquent du modèle logico-déductif qui, en tant « qu'opération mentale [...] consiste à prendre comme point de départ une proposition [...] dont on tire une hypothèse ou un ensemble d'hypothèses » (Bédard, 2006 : 58).

Précisons encore que si nous avons initialement prévu recourir à une analyse de type quantitatif, ce en vertu de la planification de notre travail et du recours au processus (hypothèses, concepts, variables et indicateurs) qui a dicté notre démarche, divers ajustements nous ont amené à favoriser une analyse qualitative et à ainsi privilégier,

au final, une démarche mixte. Nous avons en effet choisi une démarche de recherche plus qualitative compte tenu de (1) sa souplesse d'ajustement, (2) de sa capacité d'englober des données hétérogènes (ou de combiner différentes techniques de données), (3) de sa capacité à décrire plus en profondeur plusieurs aspects importants de la vie sociale relevant de la culture et de l'expérience vécue, puis (4) de sa capacité à s'ouvrir au monde empirique qui s'exprime par une valorisation de l'expérience inductive. Finalement, nous avons surtout procédé à une analyse qualitative, car celle-ci devait plus aisément nous permettre de dégager l'essence du discours et les (in)cohérences systémiques et structurelles des organisations étudiées qui nous intéressent. Pareille démarche qualitative est cependant loin d'être exempte de toute critique. Parmi celles-ci, notons qu'elle est incapable de produire des résultats généralisables et de dégager des relations causales. De plus, elle est favorable à l'expression d'un traitement subjectif et militant de l'information qui peut faire perdre de vue la complexité des mécanismes sociaux, institutionnels ou naturels à l'étude, et éventuellement provoquer des simplifications partiales (Gouldner, 1973; Hammersley, 1992; Silverman, 1993).

Sensibles à ces risques, nous n'avons pas moins retenu ce type d'approche, car nous cherchons d'abord et avant tout à contribuer à la difficile construction d'une réflexion fondamentale et théorique (Massey, Allen et Sarre, 1999). Dans cette optique, nous assumons pleinement que nos convictions peuvent être largement façonnées par notre posture épistémologique et théorique et que celles-ci, malgré notre effort d'objectivité, peuvent nous amener à réaliser une analyse partielle et à promouvoir des propositions au diapason. Ajoutons cependant que ce régime d'analyse et de réflexion, en tant que forme particulière d'imagination pouvant donner une orientation à l'action, nous semble indispensable pour nous projeter librement dans l'avenir sans sombrer dans un pessimisme que l'état du monde actuel pourrait nous imposer (Rodary et Lefèvre, 2008).

3.2. Objets d'étude et cadre spatio-temporel

Comme notre ultime objectif est de comparer les tenants et aboutissants des stratégies de territorialisation en fonction de la décroissance choisie telles que pratiquées par des ONGE, plusieurs raisons nous ont amené à choisir Greenpeace et les Amis de la Terre comme objets d'étude spécifiques. Premièrement, toutes deux ont été créées dans le contexte d'émergence des nouveaux mouvements sociaux (Mélucci, 1978) et de montée des préoccupations environnementales (Le Prestre, 2005a). Une similarité qui facilitait notre démarche comparative. Elles ont de plus attiré notre curiosité non seulement car elles sont considérées parmi les plus emblématiques et puissantes ONGE de la planète (tant en termes de rayonnement, que d'adhérents et de financement) (Aubertin, 2003), mais aussi et surtout parce qu'elles sont considérées comme les grandes ONGE les plus radicales (Chartier et Ollitrault, 2005). Leur popularité nous assurait également, a priori, une plus grande accessibilité aux informations recherchées.

D'autre part, comme nous souhaitons étudier les stratégies de gouvernance d'entreprise entre bureaux de différentes échelles, et donc leur capacité à tenir compte des spécificités territoriales, il nous fallait choisir deux ONGE qui agissaient aussi bien aux échelles locales, que nationales et internationales. Notre recherche antérieure (Ottenheimer 2006) sur les ONG locales œuvrant dans les domaines de la santé et de l'éducation dans un pays en développement nous avait donné envie d'en savoir un peu plus sur le fonctionnement des grandes ONG occidentales internationales⁴⁶. Lors de

46 Les prémices du questionnement alimentant ce mémoire sont issus d'un travail de terrain portant sur l'insertion des ONG locales et internationales dans le développement local d'un township de Soweto en Afrique du Sud (Ottenheimer, 2006). Notre curiosité grandissante relative à l'écologie et après avoir observé le rôle néocolonial des ONG occidentales dans les quartiers de Soweto, nous désirions nous pencher sur les stratégies des ONG Environnementales au sein même de leur pays d'origine afin de pouvoir les comparer à ce que nous avons pu observer en Afrique du Sud. Objectif qui nous a renvoyé vers de nouvelles questions et hypothèses qui ont déterminé l'orientation que nous avons donné à cette présente recherche.

ce travail de recherche, nous avons de plus déjà noté que les stratégies de gouvernance d'entreprise étaient très diversifiées et que cela pouvait avoir une incidence tant sur leurs ambitions que leurs moyens d'action⁴⁷.

Nous avons également choisi Greenpeace et les Amis de la Terre, car elles nous semblaient opérer en vertu de stratégies apparemment opposées : à prime abord, Greenpeace nous semblait préférer une stratégie unitaire et descendante (que nous vérifiions à l'époque en travaillant comme bénévole dans le groupe local de Marseille), alors que les Amis de la Terre semblait eux opter pour une stratégie fédérale ascendante. Et comme notre expérience en Afrique du Sud avait révélé l'importance des considérations spatio-temporelles dans les politiques de développement durable, il nous semblait particulièrement intéressant d'évaluer les raisons et les conséquences de leurs choix politiques et structurels.

GREENPEACE INTERNATIONAL

Greenpeace est apparue en 1971 avec un groupe de militants se plaçant au centre d'une zone de tirs en Alaska pour empêcher les États-Unis de réaliser des essais d'armes nucléaires dans cette région. C'est en 1979 que les bureaux européens, étatsuniens et du Pacifique décidèrent de se rassembler pour créer Greenpeace International. Aujourd'hui, l'ONGE comprend 1 siège international basé à Amsterdam et 45 bureaux nationaux à travers le monde.

47 Pendant cette recherche, nous avons désacralisé le caractère vertueux que nous accordions aux ONG. En les comparant progressivement à des entreprises plus classiques, nous avons observé qu'elles n'étaient pas vertueuses par nature et qu'elles étaient très diversifiées, ce aussi bien dans leur raison d'être que dans leurs discours et pratique.

Greenpeace concentre son travail sur les problématiques écologiques planétaires. Ainsi ses campagnes traitent de la préservation du climat, des océans, des sols (agriculture), des grands écosystèmes forestiers boréal et équatorial puis de la prévention des pollutions chimiques et toxiques dues aux activités humaines. Greenpeace est connue du grand public principalement pour son lobbyisme et ses actions directes non violentes fortement médiatisées, ainsi que par ses recruteurs qui sillonnent les rues en distribuant des informations sur ses campagnes et en proposant d'adhérer et/ou de financer l'organisation. Pour appuyer ses opérations, Greenpeace a développé au fil des années une expertise scientifique reconnue, notamment grâce à son laboratoire de recherches implanté au Royaume-Uni. Essentiellement présente dans les pays développés, Greenpeace compte aussi 3 bureaux en Afrique (Afrique du Sud, Congo et Sénégal), 4 en Amérique latine (Argentine, Brésil, Chili et Mexique) et 8 en Asie (Chine, Inde, Indonésie, Liban, Papouasie Nouvelle-Guinée, Philippines, Nouvelle-Zélande et Thaïlande). Greenpeace possède encore trois navires (le Rainbow Warrior 2, l'Esperanza et l'Arctic Sunrise) qui sillonnent les mers du globe aussi bien pour effectuer de la recherche que pour soutenir ses activités militantes.

En refusant les subventions des gouvernements, entreprises et partis politiques, Greenpeace international se réclame être la principale ONGE indépendante. Fonctionnant grâce à la donation de ses membres, à la contribution de fondations et au financement provenant de ses groupes membres, Greenpeace international, soit l'organisme supervisant l'ensemble des organisations Greenpeace à l'international, est doté d'un budget annuel de 70 millions d'euros (Greenpeace International 2012). L'ensemble du réseau Greenpeace, soutenu par 2,9 millions d'adhérents, fonctionne lui avec un budget de 260 millions d'euros (Greenpeace International, 2012). Bénéficiaire du prix Nobel de la paix en 2007, Greenpeace se définit comme la principale ONGE non violente, indépendante et internationale de protection de l'environnement. Son siège international est basé à Amsterdam.

LES AMIS DE LA TERRE INTERNATIONAL

Le premier bureau des Amis de la Terre fut fondé aux États Unis en 1969 par David Bower après qu'il eu quitté le *Sierra Club*⁴⁸. Conscient du caractère international des problèmes écologiques, il fit appel aux amis et alliés qu'il avait dans le monde, démarche qui aboutit à la création des associations les *Amis de la Terre France* en 1970, puis de *Friends of the Earth England* en 1971. C'est en 1972 que fut esquissée la structure de son actuel réseau international avec l'ouverture des antennes de Suède, d'Australie et de Nouvelle-Zélande. Il faudra ensuite attendre jusqu'en 1986 pour que se tienne la première assemblée générale internationale⁴⁹.

Plus grand réseau d'organisations environnementales locales (*World's largest grassroots environmental network*), le réseau international des Amis de la Terre est constitué d'environ 5°000 groupes locaux fédérés par 70 groupes nationaux. Le budget du secrétariat international est de 2 millions d'euros (ATI, 2012) et rassemble environ 2 millions de membres à travers le monde. Présent sur tous les continents, les Amis de la Terre se définit aussi bien comme une organisation de défense de l'environnement que des droits humains. Davantage anthropocentrée⁵⁰ que Greenpeace et son approche dite écocentrée, les Amis de la Terre sont animés par des valeurs de justice sociale et de partage des ressources tant naturelles que financières.

⁴⁸ Le *Sierra Club* est la première ONG environnementale qui fut fondée en Californie à San Francisco en 1892 par John Muir.

⁴⁹ Un petit secrétariat fut fondé en 1981, puis le premier conseil d'administration (*Executive committee*) fut élu en 1983. Les secrétariats régionaux (continentaux) furent ouverts en 1985 pour l'Europe, en 2001 pour l'Amérique latine et les Caraïbes puis en 2006 pour l'Afrique.

⁵⁰ La perspective dite anthropocentrée estime qu'« il faut protéger la nature car elle nous nourrit, car elle nous fournit de l'énergie, car nous l'apprécions en tant que cadre pour nos loisirs, etc. » (Whiteside, 2005 : 39). Contrairement aux préceptes dits écocentrés, l'approche anthropocentrée se concentre non pas sur la nature, mais sur les services qu'elle apporte à l'humanité. Face à la crise environnementale, l'éthique anthropocentrée veut protéger la nature pour le support qu'elle fournit aux générations futures (et non pas pour la nature elle-même puisqu'elle n'a pas de valeur en tant que telle).

De plus, l'ensemble des groupes membres se réunit autour des valeurs de démocratie, de souveraineté, de non-discrimination, d'ouverture et d'indépendance face aux partis politiques ou religieux. Moins médiatisé que Greenpeace, les Amis de la Terre est aussi moins connu du grand public. En revanche, cette ONGE est reconnue au sein des écologistes pour la diversité de son réseau ainsi que pour sa gouvernance démocratique et la richesse de ses expériences et de ses interventions pratiques au niveau local.

CADRE SPATIO-TEMPOREL DE NOTRE ETUDE

Notre cadre spatial varie selon les échelles que nous considérerons. En abordant les problématiques globales comme la pollution des océans ou le changement climatique, nous nous placerons sciemment dans une perspective planétaire. Puis nous réduirons notre espace d'étude à l'échelle locale pour observer les pratiques locales permettant de *penser global et d'agir local*. En limitant notre réflexion aux cadres canadien et français, nous avons considéré les bureaux nationaux d'Ottawa et de Paris pour les Amis de la Terre, puis de Toronto et de Paris pour Greenpeace. Si ces restrictions spatiales ont permis à ce mémoire de maitrise de devenir réalisable, ce tant pour des questions financières que logistiques, les résultats que nous pourrions en tirer ont pour impact de n'être que partiels et non généralisables pour l'ensemble du réseau international. À l'échelle locale, nous avons étudié les bureaux de Québec et de Hyères-les-Palmiers pour les Amis de la Terre, puis de Montréal et Marseille pour Greenpeace. Si à ce niveau local nous avons retenu quatre villes différentes, c'est qu'aucune ville de la province de Québec et de la région Provence Alpes Cote d'Azur (PACA) ne rassemblait à la fois un bureau des Amis de la Terre et de Greenpeace. Et si nous avons choisi ces régions, c'est parce que la région PACA et la province de Québec sont celles que nous connaissons le mieux pour les avoir toutes deux habitées et qui, par conséquent, nous apparaissaient comme les plus sensées pour

cette recherche. De plus ce choix nous permettait de réduire nos déplacements en effectuant nos entretiens sur une période de temps plus courte.

Le cadre temporel de notre réflexion correspond à la période qui va de l'apparition de ces deux ONGE, au début des années 1970, jusqu'en 2010, soit l'année qui correspond à la fin de nos entretiens et de notre recherche de terrain. S'il est vrai que les ONG sont des objets d'étude qui demandent au chercheur d'être alerte tant elles sont capables d'évoluer rapidement en fonction de l'actualité internationale (Ryfman, 2004), nous pensons que, étant donné que leurs structures organisationnelles sont relativement ancrées à l'identité de ces ONGE, celles-ci devraient être relativement stables dans le temps. Les stratégies de territorialisation et les modèles politiques de l'écologie associés qui nous intéressent ont en effet à notre avis une inertie suffisante pour assurer la validité de nos observations, ce même après 4 années d'interruption (2010-2014). Il en est ainsi car ces stratégies sont parties prenantes de la raison d'être de ces ONGE qui se qualifient elles-mêmes d'*organisations à vocation globale* pour Greenpeace et de *réseau mondial d'organisations environnementales de base (grass root)* pour les Amis de la Terre. Mais nous reviendrons plus tard sur l'éventuel impact de ce « délai ».

3.3 Opérationnalisation des concepts clés et opératoires en variables et indicateurs

Nous avons déjà établi avec notre cadre conceptuel la relation liant gouvernance d'entreprise, processus de territorialisation et décroissance choisie à travers différents modèles politiques de l'écologie. Expliquons maintenant comment nous avons rendu opérationnels les concepts clés et ... opératoires que nous avons choisis. Pour ce faire, nous nous sommes munis de variables, d'indicateurs et, dans certains cas, de sous-indicateurs qui nous sont apparus les plus habilités à notre démonstration.

Mais avant, et pour bien resituer nos intentions, rappelons tout d'abord les trois hypothèses desquelles découlent les concepts, et donc les variables et indicateurs qui serviront à évaluer le phénomène à l'étude.

1. À la première question «°quel type de pouvoir les ONGE privilégient-elles dans la mise en œuvre de leur gouvernance globale ?°», nous posons comme hypothèse que les ONGE devraient mettre en œuvre des moyens structurels et organisationnels de type décentralisé pour « agir local » et de type fédéral ascendant pour « penser global ». Cette façon de faire leur permet de répondre d'une façon adaptée aux contextes locaux et de répondre ainsi à leur mission de représentant international des mouvements sociaux radicaux et de contre-pouvoir non gouvernemental.

2. À la question «°quel type de pouvoir les ONGE privilégient-elles dans la mise en œuvre de leur gouvernance interne ?°», nous postulons que, fidèles à leur désir de représenter la société civile, les ONGE doivent adopter une gouvernance interne favorable à la participation et à la souveraineté des adhérents et des groupes membres lors des assemblées générales.

3. À la troisième question «°quel processus de territorialisation est à l'œuvre dans la gouvernance d'entreprise mise en œuvre par les ONGE?°», et donc en lien direct avec nos deux hypothèses précédentes, nous avançons que le processus de territorialisation attendu doit être de type endogène et participatif.

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons subdivisé, rappelons-le, gouvernance d'entreprise en deux concepts opératoires, à savoir gouvernance globale et gouvernance interne, respectivement rattachés à nos questions secondaires 1 et 2. La

figure 3.1 illustre l'arborescence de notre première question secondaire en y incluant encore nos variables et indicateurs.

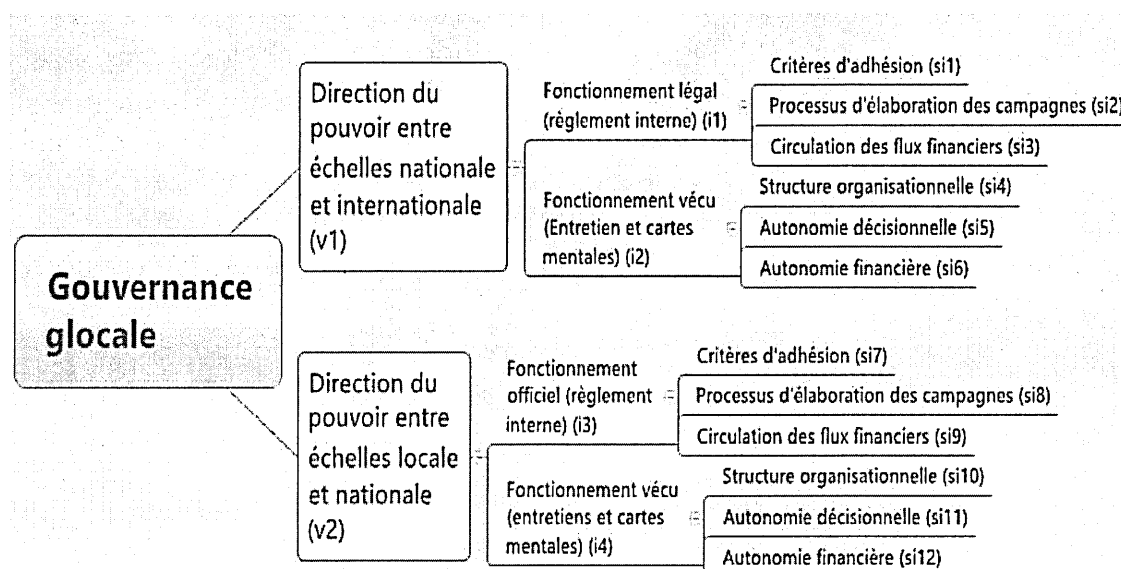


Figure 3.1 : Arborescence du concept opératoire « gouvernance globale »

Nous userons ainsi de deux variables qui nous permettront de qualifier la direction avec laquelle le pouvoir est exercé (soit de type ascendant ou de type descendant) entre l'échelle nationale et l'échelle internationale (v1) et entre l'échelle locale et l'échelle nationale (v2). Notre expérience de terrain au sein de Greenpeace nous laissait entrevoir qu'une différence existait entre les échelles intra et supra nationales. Chacune de ces variables sera ensuite subdivisée en indicateurs et sous-indicateurs identiques de manière à faciliter la comparaison. Ici nous chercherons à voir si la direction du pouvoir est orientée du local vers l'international ou de l'international vers le local. Pour y parvenir nous aurons recours aux indicateurs (i1 et i3) «°fonctionnement officiel (règlement interne)°», c'est-à-dire tel qu'établis dans les règlements légaux, et (i2 et i4) «°fonctionnement vécu (entretiens et cartes mentales)°» tels qu'exprimés et/ou dessinés lors de nos entretiens.

(i1) et (i3) seront traités à l'aide des sous-indicateurs (si1) et (si7) «critères d'adhésion » qui correspondent à la liste des différents critères devant remplir un bureau pour être affilié à l'ONGE. (si2) et (si8) « processus d'élaboration des campagnes » mettront en évidence les procédures internes qui vise à prioriser les campagnes qui seront déclinées à l'intérieur de chaque bureau. (si3) et (si9) « circulation des flux financiers^o» nous permettront de mettre en évidence les dynamiques de financement entre les bureaux tel que précisées dans les documents statutaires.

Les indicateurs (i2) et (i4) « fonctionnement vécu » seront eux évalués à l'aide des sous-indicateurs suivants:

- les (si4) et (si10) « structure organisationnelle » montreront le type de pouvoir exercé à l'intérieur de l'organisation, à savoir hiérarchique ou décentralisé;
- les (si5) et (si11) « autonomie décisionnelle » témoigneront du niveau d'autonomie tel qu'exprimé par les personnes interrogées dans la réalisation du travail qui lui est confié;
- les (si6) et (si12) « autonomie financière » témoigneront eux de l'autonomie exprimée par la personne interrogée dans l'utilisation des fonds qui lui sont accordés pour réaliser ses projets.

Notre second concept opératoire gouvernance interne sera traité à l'aide des trois variables : (v3) « siège international », (v4) « bureau national » et (v5) « groupe local^o» tel que présenté dans la figure 3.2. Les indicateurs et sous-indicateurs pour chacune des ces variables seront identiques, là encore de manière à faciliter la comparaison des informations. Comme pour la « gouvernance globale^o», nous

renouvellerons le traitement à la fois pour Greenpeace international et les Amis de la Terre international.

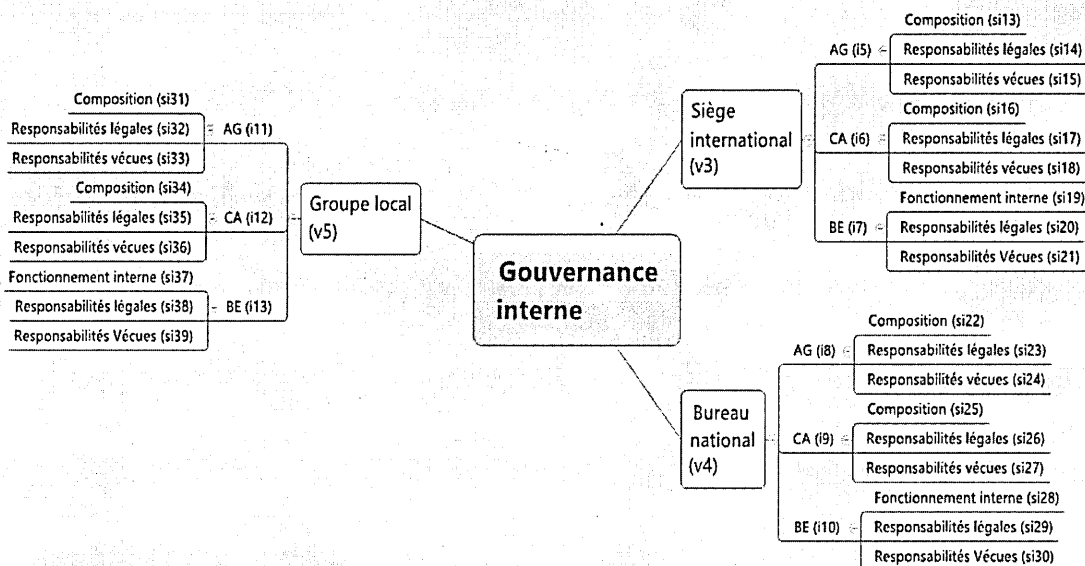


Figure 3.2 : Arborescence du concept opératoire « gouvernance interne »

Chaque variable (v3) «°Siège international°», (v4) «°Bureau national°» et (v5) «°Groupe local°» reposera sur des indicateurs correspondant à chacune des instances de pouvoir régissant la gouvernance interne d'une ONGE, à savoir (i5), (i8) et (i11) «°Assemblée générale », (i6), (i9) et (i12) «°Conseil d'administration » et (i7), (i10) et (i13) « Direction ». Et, à nouveau, nous userons de sous-indicateurs nominaux identiques pour chacun de ces trois d'indicateurs pour faciliter leur comparaison. Les indicateurs « Assemblée générale », « Conseil d'administration » et «°direction°» seront traités à l'aide des sous indicateurs suivants:

- les (si13), (si 16), (si22), (si25), (si31) et (si34), «°composition°» pour «°Assemblée générale » et « Conseil d'administration » nous permettront de voir quelles sont les conditions d'accessibilité à l'assemblée générale (AG) et au conseil d'administration (CA) ainsi que le type d'acteur y siégeant. Pour l'indicateur «°Direction°», nous aurons recours aux sous-indicateurs (si19), (si 28) et (si37) «°Fonctionnement interne°» qui présenteront l'organigramme régissant la hiérarchie de la direction;
- les (si14), (si17), (si20), (si23), (si26), (si29), (si32), (si35) et (si38) «°Responsabilités légales » présenteront les responsabilités juridiques et officielles relevant de l'assemblée générale, du conseil d'administration et du bureau exécutif;
- les (si15), (si18), (si21), (si24), (si27), (si30), (si33), (si36) et (si 39) «°Responsabilités vécues » traiteront des responsabilités vécues et exprimées par les personnes interrogées, ce pour l'AG, le CA et le bureau exécutif (BE).

Afin d'éviter toute redondance lors de cet exercice, nous établirons dans un premier temps le fonctionnement usuel de chacune des trois instances décisionnelles afin de, dans un second temps, nous concentrer sur ce qui nous intéresse plus spécifiquement, à savoir les différences marquantes et révélatrices des spécificités propres à chacun des bureaux de ces deux ONGE.

Pour répondre à notre troisième question secondaire (quel processus de territorialisation est à l'œuvre dans la gouvernance d'entreprise mise en œuvre par les ONGE?), nous opérationnaliserons le concept clé, «°processus de territorialisation°» tel que montré à la figure 3.3. Notre première variable « campagnes des mises en œuvre°» (v6) cherchera à mettre en parallèle les campagnes développées pour comparer les champs d'intervention investis par chacun des bureaux. La variable «°moyen d'action°» (v7) présentera les moyens d'action utilisés afin de relever les

différences et similarités d'un bureau à l'autre. Enfin avec la variable « modèle politique de l'écologie°» (v8), et en traitant l'ensemble de ces informations puis en les liant les unes aux autres, nous qualifierons le processus de territorialisation des deux ONGE à l'étude et nous y ferons correspondre un modèle type de politique de l'écologie.

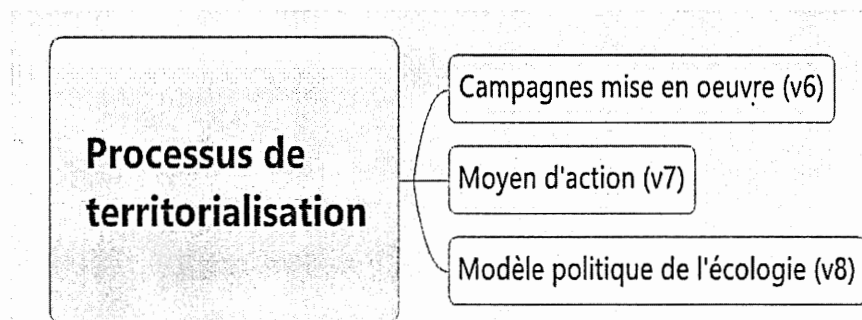


Figure 3.3 : Variables associées au concept clé « processus de territorialisation »

3.4 Collecte des données

Pour obtenir les informations nécessaires à notre recherche, nous avons eu recours à différents types de données. Dans un premier temps, et suite à notre recherche déjà mentionnée sur la participation des ONG au développement local dans le contexte sud-africain, ce sont des données scientifiques (articles, revues, thèses et mémoires) et non scientifiques (observation directe de terrain, journaux d'opinion, discussions, intuition) qui nous ont permis de construire les grandes lignes de notre problématique. Nous l'avons ensuite affinée en choisissant les concepts, variables et indicateurs qui nous ont semblé les plus appropriés. Par données scientifiques nous entendons les livres, articles et textes scientifiques issus de la sphère universitaire. Les thèses de Sen (2002) et les recueils scientifiques de Smouts (2005) sur le développement durable, d'Atlani Duault (2005) sur les ONG et la « bonne

gouvernance », puis d'Aubertin (2005) sur la biodiversité et les ONGE ont constitué le point de départ de nos lectures. Par effet boule de neige, nous avons découvert les travaux de Chartier (2002) et de la revue *Écologie & Politique*, les livres de Le Prestre (2005a) sur la gouvernance mondiale des enjeux écologiques. En parallèle à ces lectures, nous avons découvert et approfondi les travaux des penseurs de la décroissance et de l'après-développement, dont plus spécialement ceux de Latouche (1989, 2004), Rist (2007) et Felli (2008). Le recueil de Bernard, Clémentin et Cheynet (2003) nous a également initié à plusieurs autres auteurs et aspects liés à la décroissance. Par la suite, comme nous trouvions un intérêt théorique inégalé chez ces auteurs, nous avons assisté à différents colloques sur la décroissance, dont ceux de Barcelone (2010) et de Montréal (2012). Nous avons également siégé au comité de coordination du mouvement québécois pour une décroissance conviviale (MQDC)⁵¹ initié par Serge Mongeau et cofondé le journal du mouvement « L'objecteur de croissance ». Ce faisant, nous avons découvert d'autres auteurs tels Ariès (2005, 2007, 2009), Kempf (2009, 2011) et Dupin (2009) dans des journaux français comme *Le Monde*, *Le Monde Diplomatique* et les périodiques d'écologie politique dont *La Décroissance* et *Silence!*. Nous avons également rencontré des praticiens, dont Pierre Rabhi (2008, 2010), exploré et découvert une diversité d'alternatives concrètes dont le travail de Christian Leafé (2006) présente un bel aperçu.

En géographie, ce sont les travaux de Chartier et al (2002, 2005, 2006, 2012) et des géographes affiliés la revue *Écologie & Politique* tels que Déléage ou Rodary qui ont principalement alimenté notre réflexion. Les travaux de Bédard (2001), Harvey (1989), Klein (2005) et Brunet (2004) nous ont enfin accompagné dans l'élaboration de notre cadre épistémologique présenté en introduction.

⁵¹ Voir <http://www.decroissance.qc.ca/>

Les sites Internet de nos deux cas à l'étude, Greenpeace et Amis de la Terre - Greenpeace France, Greenpeace Canada, Greenpeace international, Amis de la Terre France, Amis de la Terre de Québec, Friends of the Earth Canada, Friends of the Earth International -, nous ont eux aussi fourni de nombreuses informations factuelles et d'actualité sur lesquels nous reviendrons en 3.6⁵². En complément à toutes ces sources d'information à partir desquelles nous avons pu élaborer notre problématique puis structurer notre démarche et notre analyse, nous avons basé notre collecte de données factuelles sur les deux cas types explorés à partir d'entretiens réalisés auprès de divers de leurs acteurs respectifs.

3.5. Entrevues avec questionnaire

Avant de préciser les objectifs et les choix techniques de notre questionnaire, nous souhaitons aborder un peu plus notre parcours académique puisqu'il explique pour une bonne part plusieurs des difficultés méthodologiques rencontrées. Initialement inscrit en master 2 de géographie à l'université d'Aix-en-Provence, nous avons demandé l'accompagnement de mon désormais actuel directeur de mémoire, rencontré lors d'un échange CREPUQ réalisé en 2004-2005, dans le cadre d'une co-direction. Comme l'objectif initial français était de rédiger un mémoire entre 6 et 8 mois, celui-ci nous a accompagné dans la rédaction d'un questionnaire de façon à rencontrer les exigences académiques requises par notre programme français. Et c'est après avoir effectué nos premières entrevues en France, et en voyant l'impossibilité de déposer un mémoire de l'ampleur envisagée dans les temps impartis que, avec l'accord de notre actuel directeur québécois, nous avons décidé de poursuivre notre recherche en recommençant une nouvelle maîtrise à l'Université du Québec à Montréal. En suivant de nouveaux cours et en approfondissant le sujet de la

⁵² Contrairement à d'autres groupes locaux des Amis de la Terre en France, les Amis de la Terre Hyères n'ont pas de site Internet.

décroissance, nos questions principale et secondaires, sur lesquelles avait été initialement bâti notre questionnaire, se sont progressivement transformées. Pourtant, comme nous avons fait le choix d'un questionnaire identique capable de provoquer des stimuli semblables dans le but de disposer d'un matériel permettant une analyse comparative recevable, parce que plutôt quantitative (Tremblay, 1968), nous avons conservé notre questionnaire initial tout en faisant évoluer notre méthodologie lors de son administration. En décidant de conserver nos entretiens réalisés en France dans le cadre de notre master 2, et avec l'affinement subséquent de notre problématique, plusieurs questions (qui étaient chacune reliée à un indicateur particulier) sont devenues caduques avec la modification qui s'ensuivit de nos concepts, variables et indicateurs. C'est ainsi que nous avons donc fait évoluer notre méthodologie vers une approche et un traitement qualitatifs mieux adaptés à nos nouveaux objectifs.

Avant de poursuivre sur les autres éléments qui nous ont amené à repenser nos attentes initiales, et donc à relativiser l'apport de notre questionnaire au profit des documents officiels des deux ONGE étudiées (cf. 3.6), explicitons davantage pourquoi nous avons initialement choisi de recourir à des entrevues ainsi que la manière avec laquelle nous nous y sommes pris. En cherchant à comprendre les stratégies et les processus de décentralisation des ONGE dans le cadre des politiques de développement durable, nous avons envisagé une enquête comparative permettant de nombreux croisements présumés aptes à différencier les deux ONGE et à mettre en évidence leurs priorités et préoccupations respectives en fonction: (1) de l'échelle considérée (locale, nationale, internationale), (2) du pays d'intervention (France et Canada) et (3) des discours et priorités de trois différents types d'acteur (administrateur, directeur, chargé de campagne/projet⁵³). En tant que bénévole, l'administrateur était choisi pour sa participation aux orientations stratégiques et

⁵³ Si le terme campagne est celui privilégié par Greenpeace, celui de projet est généralement préféré par les Amis de la Terre.

politiques de chacun des bureaux, le directeur pour sa connaissance globale de son équipe et des projets menés, puis le chargé de campagne ou de projet pour sa connaissance précise d'un sujet et pour les exemples concrets qu'il pouvait nous apporter. De type non probabiliste stratifié pondéré, notre échantillonnage devait donc au départ regrouper 3 personnes pour chacun des 10 bureaux étudiés⁵⁴.

Lors de la rédaction, nous avons utilisé des questions ouvertes et fermées et divisé notre questionnaire en trois parties abordant respectivement (1) l'histoire et les particularités du bureau (historique, campagnes, moyens d'action, financement), (2) les relations internes à l'organisation et le processus de décentralisation (structure, fonctionnement, communication, responsabilité et attentes, sentiment d'appartenance et d'affiliation), (3) puis les réseaux de partenaires (type de partenaire, intérêt pour les partenariats, efficacité des partenariats, démocratie participative). C'est suite à notre recherche réalisée en Afrique du Sud, et à la collecte de nos données scientifiques et non-scientifiques, qu'ont émergé les grandes lignes méthodologiques de notre questionnaire. Après y avoir réalisé divers entretiens de façon spontanée, et donc de manière improvisée et pas toujours structurée, avec de nombreux responsables et adhérents d'organisations locale, nationale et internationale, les avantages de plus de direction et d'organisation dans la réalisation puis la diffusion du questionnaire se sont imposés. Ce d'autant plus que ce questionnaire devait systématiquement générer l'essentiel des données dont nous avons besoin pour atteindre les objectifs quantitatifs et comparatifs qui étaient initialement les nôtres. Nous avons ensuite testé ce questionnaire auprès du personnel du World Wildlife Fund (WWF) à Marseille. Cette étape nous a permis de vérifier et d'ajuster la clarté comme la fluidité de nos questions (Tremblay, 1968). Suite à cet exercice, nous avons réalisé nos entretiens entre le 14 mai 2007 et le 25 novembre 2009, attendu que la grande majorité a été réalisée à l'été 2007. Leur durée a oscillé entre une demi-heure et deux heures trente

⁵⁴ Nous avons prévu 3 entretiens pour chacun des bureaux (1 membre du CA, 1 directeur, 1 chargé de campagne) de Greenpeace et Amis de la Terre (1 siège international, 2 bureaux nationaux, 2 organisations locales), pour un total attendu de 30 entretiens.

en fonction de la disponibilité et de l'intérêt de la personne interrogée. Pour obtenir nos entrevues, nous prenions contact par téléphone puis nous confirmions nos rendez-vous par courriel en y joignant une attestation de recherche de notre directeur et en envoyant un résumé des trois parties de notre questionnaire. Si nous voulions en dire le moins possible à cet égard pour recevoir une information spontanée, cette façon de faire a été nécessaire à la fois pour faire preuve de professionnalisme et pour intéresser la personne en lui présentant la nature de notre démarche. Les lieux d'entrevues ont été arrêtés au choix des personnes interrogées pour faciliter leur disponibilité. Pour des raisons de coûts et de temps, nous prenions nos rendez-vous en avance et faisons en sorte de concentrer au maximum nos entrevues. Toutefois, et malgré nos ambitions quantitatives et comparatives préalables, plusieurs difficultés nous ont amenés à revoir l'administration et le traitement de notre questionnaire vers un mode qualitatif qui est vite apparu plus approprié.

Parmi les raisons de cette réorientation, rappelons d'abord notre changement d'université et de direction qui nous a mené à revoir nos objectifs, questions et hypothèses et, par voie de conséquence, la rédaction de notre questionnaire. Ensuite, il s'est avéré que certains acteurs ciblés n'ont pu être rencontrés en raison de l'absence du poste recherché, de leur indisponibilité ou parce qu'ils nous ont fait faux bond lors de nos déplacements⁵⁵. Mentionnons d'autre part que la concentration et l'intérêt des

⁵⁵ Au moment des entrevues à l'échelle internationale, nous avons rencontré un problème car, en dépit des rendez vous et des contacts pris quatre semaines avant lesdits rendez-vous, nous n'avons pu rencontrer qu'une personne pour chacune des deux organisations : la coordonatrice générale des Amis de la Terre et la directrice de la campagne « toxique » de Greenpeace (qui a remplacé à la dernière minute la directrice de la campagne forêt avec qui ne pouvait y être). Ni les membres des conseils d'administration vivant aux quatre coins du globe, ni le coordonateur international de la campagne forêt des Amis de la Terre n'étaient présents lors de notre passage à Amsterdam. Le directeur général de Greenpeace international avait quant à lui un emploi du temps trop chargé pour nous accorder une entrevue. Pareilles difficultés pour respecter l'échantillonnage initial n'ont pas été rencontrées qu'au niveau international. À l'échelle locale, à l'inverse des groupes Amis de la Terre, les groupes de Greenpeace (Marseille et Montréal) n'ont pas de conseil d'administration puisqu'ils sont placés sous la direction du CA national. Et, en dépit de nos suppositions préalables, le groupe local de Hyères-les-Palmiers comme le bureau national canadien des Amis de la Terre n'avaient pas de personnel dédié à la

personnes rencontrées n'étaient également pas comparables. Par exemple, les lieux d'entrevues ont été très variés, allant d'une pièce fermée dans les bureaux de l'organisation, à la terrasse d'un café en passant par le domicile de la personne interrogée, des parcs ou des cafétérias. C'est ainsi que nous avons ainsi pu prendre conscience de l'importance du lieu sur la qualité de l'entrevue⁵⁶. Ensuite, et même si nous avons cherché à être le plus rigoureux possible en posant à tous les mêmes questions et relances pour avoir la plus grande représentativité et permettre la meilleure comparaison, nous avons souvent dû assouplir nos façons de faire et nous éloigner de la « culture du questionnaire » (De Sardan, 2003). En effet, pour l'ensemble des raisons préalables ci-dessus mentionnées, mais encore car le profil, les responsabilités et les intérêts des personnes interrogées étaient très variables (salariés ou bénévoles, postes différents au sein d'ONGE différentes, niveau de connaissances, vocabulaires et langues différentes, etc.), l'administration de notre questionnaire a rapidement montré certains problèmes qui nous ont amenés à revoir son mode d'administration⁵⁷ et son utilisation finale. Et si nous avons ainsi un tant soit peu réorienté notre méthodologie d'enquête par questionnaire, c'est également parce qu'il

protection des forêts. Cependant, exception faite de l'échelle internationale où nous avons dû nous contenter de 2 entretiens, nous avons décidé de maintenir notre objectif de 3 entrevues par bureau en choisissant les personnes qui nous apparaissaient les plus pertinentes pour répondre à nos questions.

⁵⁶ Nous avons par exemple observé une plus grande familiarité et décontraction hors des lieux et des horaires de travail. Le ton devenait davantage familier et amical et les précautions d'usages moins présentes, l'attitude plus décontractée, voire parfois nonchalante. Ainsi, les informations partagées nous sont apparues plus riches en exemples vécus et plus subjectives hors du cadre professionnel.

⁵⁷ En cherchant à diffuser le questionnaire à l'identique au lieu de mener une véritable conversation avec ses détours, De Sardan (2003) explique qu'il est difficile d'instaurer un climat de confiance favorable à une récolte d'information plus spontanée et plus complète. Et parce que notre expérience avait illustré combien il peut être improductif de mener des entretiens de façon trop rigide, nous avons modifié en cours de processus notre façon de faire et avons laissé parler l'interrogé le plus possible en l'invitant à développer les idées dont il souhaitait nous faire part. Nous avons ainsi cherché à nous adapter aux connaissances, au désir de communiquer et aux préoccupations de la personne interrogée, ce tout en respectant les interrogations qui animaient au départ notre démarche. En gardant la ligne directrice de notre questionnaire, nous avons observé qu'il est plus efficace de laisser parler l'interrogé en valorisant ses connaissances et son travail car nous avons pu remarquer qu'une réponse forcée était généralement fausse.

est vite ressorti que les entretiens « n'étaient souvent que l'expression orale de discours écrits largement diffusés. Nous avons donc choisi dans la plupart des cas de nous en tenir aux textes pouvant prendre la forme d'expertises internes ou commandées » (Chartier, 2002 : 17). C'est pour l'ensemble de ces raisons et difficultés que nous avons décidé de relativiser l'importance de nos entrevues et de plutôt recourir aux documents statutaires pour répondre à nos questions organisationnelles et structurelles. Ainsi, au fur et à mesure que nous apprenions à mieux manier notre questionnaire, nous sommes passé d'une enquête par entretien directif de type quantitatif à des entrevues semi-dirigées⁵⁸ afin de compléter les informations statutaires par des exemples vécus.

Cela précisé, si les entrevues ont été en quelque sorte moins « utilisées » que ce que nous anticipions au départ, elles nous ont toutefois été fort précieuses pour d'autres raisons. D'abord la rencontre physique avec certaines personnes nous a facilité l'accès aux documents internes, car, lors de nos discussions, nous avons pu plus aisément expliquer le besoin que nous avions d'y accéder. Ensuite, l'apport des expériences vécues a fourni plusieurs exemples concrets de problèmes que ni les statuts ni les chartes ne peuvent être en mesure de dévoiler. Par exemple, les règlements formels et les sites Internet n'ont pas pour mandat de révéler les problèmes internes vécus par les organisations et leurs différents bureaux. Ces entrevues nous ont également donné l'occasion d'observer directement les lieux de travail de ces deux ONGE, ce qui nous a permis d'accéder à une quantité importante d'informations non verbales (l'atmosphère générale, le rythme de travail, la proximité des autres partenaires, le coût des locaux, la taille de l'équipe salariée, le matériel à disposition, etc.) fort utiles.

⁵⁸ « L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé » (Savoie-Zajc, 2006 : 296).

Enfin, lors de chacune de nos entrevues, nous avons fait réaliser aux personnes interviewées deux cartes mentales. Pour la première, relative à la gouvernance interne, nous leur demandions de dessiner « la structure de votre bureau en nous expliquant son fonctionnement (direction générale, conseil d'administration, comité de campagne, sous-comités,...) ». Pour la seconde, relative à la gouvernance globale, nous leur demandions d'esquisser « la structure de votre organisation, en nous expliquant son fonctionnement et les rapports qu'entretiennent les antennes nationales, internationales et locales ? ». Accompagnant cette dernière carte mentale nous posons les deux questions fermées suivantes qui nous ont permis de traiter le fonctionnement tel que vécu par les personnes interrogées :

- « Considérez-vous que votre organisation est plutôt : a) un ensemble de groupes locaux décisionnels coordonnés par un bureau supérieur ; b) un ensemble de groupes nationaux décisionnels coordonnés par un bureau international ; c) un centre international décisionnel doté de relais locaux et nationaux^o »?
- « Compte tenu de la structure que vous m'avez dessinée diriez vous que vous posséder une autonomie d'action : très faible, faible, forte, très forte^o »?

Ces cartes mentales nous ont été d'une grande utilité puisqu'elles nous permettaient non seulement de « détendre l'atmosphère » par son aspect ludique⁵⁹, mais aussi d'avoir accès à plus d'informations perçues, vécues et originales que nous alimentions à l'aide de plusieurs questions de relance au sujet de la structure des bureaux et des organisations. Ces cartes mentales nous ont enfin été d'un grand

⁵⁹ Les personnes interrogées ont généralement réalisé ces cartes avec plaisir. Si beaucoup étaient surprises par l'exercice, le dessin, arrivant en milieu d'entretien, faisait office de pause pendant laquelle nous buvions un café ou remplissions les verres d'eau. Plusieurs personnes ont demandé à voir les dessins des autres personnes. À chaque occasion, nous avons gardé l'anonymat des auteurs des cartes mentales.

recours lors de l'analyse des dites entrevues puisque nos répondants écrivaient généralement le nom des différents comités, instances et structures décisionnelles ou réseau de partenaires qu'ils citaient et avec lesquels nous n'étions pas toujours familiers, surtout pour la partie anglophone.

3.6 Documents internes et autres sources

Comme diverses difficultés menaçaient donc la validité interne de notre démarche initiale basée sur l'enquête par questionnaire et que plusieurs informations sur les statuts et règlements internes des bureaux et sur leurs relations les uns avec les autres se trouvaient dans les documents internes, nous avons décidé de référer à ces données formelles. Ces règlements et statuts, relativement stables dans le temps, constituaient une source plus fiable pour toute étude s'intéressant aux mécanismes et structures régissant le fonctionnement d'une organisation⁶⁰. Suite à nos entrevues, nous demandions à accéder aux documents internes pour assurer une réponse juste à nos interrogations. Comprenant mieux pourquoi ces documents nous étaient importants et après avoir mieux cerné l'intérêt de notre recherche, les personnes interrogées nous faisaient parvenir les documents les plus à jour contenant les informations recherchées. C'est ainsi que notre stratégie d'échantillonnage pour ces sources s'est dessinée par elle-même.

Pour Greenpeace, nous nous sommes principalement référé à trois documents qui sont à la base du fonctionnement de Greenpeace international et de ses bureaux affiliés (le « Rules of Procedure », qui est complété par les « Articles of

⁶⁰ En règle générale, nous avons travaillé sur les documents statutaires rendus disponibles par les différents bureaux. Il est à noter que si les noms attribués à ces documents peuvent varier en fonction des langues et des cadres juridiques imposés par les États accueillant les organisations, leur contenu reste équivalent et répondait à l'ensemble de nos questionnements.

Association », puis le «°National Office Agreement and Guideline°»). Pour Greenpeace France, nous avons eu recours aux statuts et règlements intérieurs. Enfin, pour Greenpeace Canada, nous avons eu recours aux « By laws » qui correspondent aux statuts de l'organisation canadienne. Selon le directeur de Greenpeace Montréal, il n'existe pas de document légal régissant le fonctionnement entre le groupe national et les groupes locaux au Canada. Nous avons toutefois eu recours au « Guide d'orientation des groupes locaux », disponible sur le site de Greenpeace Canada. En ce qui concerne les Amis de la Terre international, nous avons utilisé leur «°Handbook°» qui compilait toutes les informations internes⁶¹. Pour Les Amis de la Terre-France, nous travaillé à partir de « La charte des principes fondamentaux de l'association Les Amis de la Terre » et des « statuts de l'association ». Pour les Amis de la Terre-Canada, nous avons eu recours aux « Consolated By Law of The corporation - Friends of the Earth ». L'association de Hyères-les-Palmiers nous a fourni les statuts de l'association «°Les Amis de la Terre Hyères°». Enfin, les Amis de la Terre de Québec nous ont transmis un document rassemblant leurs « statuts et règlements ». Pour les informations concernant les financements nous avons eu recours aux rapports d'activités annuels publiés par ces mêmes ONGE. Lors de la reprise de notre maîtrise, nous avons pu mettre ces informations à jour en référant aux rapports d'activité de l'année 2012. Enfin, pour les campagnes, les historiques et les particularités propres à la fondation de chaque groupe, nous avons eu recours aux informations publiées sur leurs sites Internet respectifs.

⁶¹ Le préambule de ce document privé explique que «°This Handbook is a compilation of all relevant internal ATI rules, policy decisions, procedures, etc. It is everything you always wanted to know about ATI and more! Please regard it as an internal document, not to be shared freely with outsiders. It can be downloaded from the ATI“insite”, which all full and associate member organizations and affiliates are able to access°» (ATI, 2000 : 1). Ces documents ne sont donc pas disponibles en ligne pour le grand public.

3.7 Traitement et analyse des données

Pour traiter le matériel contenu dans les entretiens et dans les documents internes, nous avons construit trois grilles élaborées à partir de nos concepts, variables et indicateurs, tels que présentés dans les tableaux 3.1; 3.2, et 3.3 ci-dessous. Nos premières grilles d'analyse étant trop ambitieuses en raison du nombre d'indicateurs retenus (notre exigence et notre volonté initiale étaient de *tout prendre en considération*), nous avons réduit nos objectifs et éléments d'analyse en sélectionnant que les informations que nous estimions nécessaires à ce mémoire.

Ainsi, la première grille (cf. Tableau 3.1), basée sur la thèse de Chartier (2002), a cherché à faire ressortir les critères constitutifs de chacune des ONGE afin de les dissocier pour mieux les comparer.

Contexte de création	Date
	Lieu
	Objectifs premiers
	Valeurs fondatrices
Objectifs prioritaires	Passés, présents, futurs
Statut	Identité juridique
	Siège social
	Autonomie juridique
Taille	Nombre d'adhérents
	Financement
	Nombre de bureaux affiliés
Provenance des ressources financières	Privé
	Public
	Mixte
Champ d'action originel et contemporain	Campagnes passées
	Campagnes actuelles

Moyen d'action	Lobbying direct (action coup de poing de désobéissance civile, action judiciaire)
	Lobbying indirect (expertise, étude, conseil, information, communication, éducation)
	Autres

Tableau 3.1 : Grille d'analyse et de traitement des critères constitutifs d'une ONGE
(Chartier, 2002).

Nous avons ainsi tenté de dégager les éléments propres a) au contexte de création (date et lieu, objectifs premiers et valeurs fondatrices), b) aux objectifs prioritaires (passés, présents et futurs), c) aux statuts (identité juridique, siège social et autonomie juridique), d) à la taille de l'organisation (nombre d'adhérents, financement, nombre de bureaux affiliés), e) la provenance des ressources financières et f) les moyens d'action (lobbying direct). Nous nous arrêterons plus spécialement sur l'analyse des campagnes et des moyens d'action lors du traitement de notre 3^e question puisque ces deux indicateurs nous sont apparus les plus pertinents et révélateurs du type de territorialisation à l'œuvre.

La seconde grille (cf. Tableau 3.2) nous a servi à dégager les mécanismes de la gouvernance globale.

Pour ce faire, nous nous sommes intéressé a) à l'appellation des antennes; b) au logo et à ses conditions d'utilisation; c) aux critères d'adhésion des individus et des groupes membres; d) aux responsabilités propres à chacune des antennes; e) à la circulation des flux (information/communication, matériels et financiers); f) au niveau d'autonomie (décisionnel et financier).

Appellation des antennes	International
	National
	Local
Logo	Condition d'utilisation
	Image
Critères d'adhésion/radiation	International
	National
Élaboration des campagnes	Internationales
	Nationales
	Locales
Circulation des flux	Information
	Matériel
	Financiers
Autonomie	Décisionnelle
	Financière
	Structure organisationnelle

Tableau 3.2 : Grille d'analyse et de traitement de la gouvernance locale

La troisième grille (cf. Tableau 3.3) s'est elle employée à recenser les mécanismes associés à la gouvernance interne pour chacun des bureaux étudiés dont nous avons cherché à montrer les pouvoirs et responsabilités propres à l'AG, au CA et au BE et à présenter leur fonctionnement respectif (critère et processus d'accessibilité, nombre de sièges, fréquence des rencontres, type d'acteur, mode de prise de décision).

Assemblée générale	Fréquence des rencontres
	Nombre de sièges
	Type d'acteur
	Processus d'admission
	Critères d'admission
	Modalité de prise de décision
	Rôle des adhérents/groupes membres
	Responsabilité de l'AG
	Pouvoir de l'AG
Conseil d'administration	Fréquence des rencontres
	Nombre de sièges
	Type d'acteur
	Processus d'admission
	Critères d'admission
	Modalité de prise de décision
	Mode de sélection
	Responsabilités collectives
	Responsabilités individuelles
Pouvoir du CA	
Permanence / comité exécutif	Postes et organigrammes
	Critères de sélection
	Modalités d'embauche
	Modalités de prise de décision
	Responsabilités de la direction
	Pouvoirs de la direction

Tableau 3.3 : Grille d'analyse de la gouvernance interne

Pour remplir ces grilles, nous avons procédé en trois étapes successives. La première a consisté en la relecture de nos entretiens après les avoir retranscrits le plus fidèlement possibles (soupirs, rires, silences), ce de manière à conserver l'essence des propos lors de la relecture. Lors de cet exercice, nous nous sommes rendu compte que

plusieurs personnes interrogées apportaient des informations contradictoires sur des questions légales comme, par exemple, le nombre de sièges attribués au CA ou les critères formels d'adhésion d'un bureau à l'organisation. Ceci nous a montré l'insuffisance des connaissances des personnes interrogées et c'est ce qui nous a incité, rappelons-le, à vérifier et à compléter cette source et son traitement par la lecture des documents internes. Nous avons donc, dans un second temps, rempli ces grilles à l'aide des informations contenues dans les documents internes. Dans un troisième temps, nous avons repris nos entretiens pour y retirer les propos et informations, factuelles et vécues, illustrant au mieux nos résultats.

Pour traiter ces données, nous avons repris nos variables et indicateurs de manière à y faire correspondre les informations que nous avons sélectionnées dans nos grilles. Suite à ce premier traitement, il est apparu que parmi les personnes qui ont répondu et qui occupaient des positions clé au sein de ces ONGE, plusieurs connaissaient peu la gouvernance interne desdites organisations. Nous avons ainsi sélectionné les individus les mieux informés pour en retranscrire les réponses qui nous apparaissaient comme les plus pertinentes (c'est-à-dire celles permettant le mieux l'expression de leur expérience). Nous en avons fait une synthèse tout en notant les citations nous apparaissant nécessaires pour appuyer nos propos. Si nous reconnaissons et assumons notre subjectivité, et donc les limites afférentes au choix des informations tirées de nos entretiens, celle-ci n'a pas été dictée par nos seuls besoins (dialectique et phénoménologie), mais plutôt en fonction du niveau de connaissance du sujet investigué par la personne interrogée, la qualité de son argumentation ainsi que sa capacité à nous donner une information précise.

Nous avons ensuite procédé à l'analyse des données se dégageant de ces grilles en faisant se recouper les sous-indicateurs, puis les indicateurs, variables, concepts opératoires et concepts clés et ainsi rendre opérationnelle et explicative notre

méthodologie telle que présentée dans notre cadre opératoire. Nous avons par cela tenté d'effectuer une analyse comparative pour mettre en lumière les rapports de ressemblance et de différence entre les deux ONGE, tant dans leur mode de gouvernance que dans leur stratégie de territorialisation. Ce processus d'analyse, complémentaire à l'analyse de discours décrite ci-dessus, nous est apparu comme la plus apte à étayer nos propos et cautionner nos hypothèses (Bédard, 2006).

Avant de procéder au chapitre subséquent à la présentation et à l'analyse de nos données, précisons que si, en conclusion, nous reviendrons sur nos hypothèses que nous modulerons à la lumière de notre analyse, nous reviendrons également sur nos moyens (échantillonnage, variables, indicateurs, cadre théorique-conceptuel) pour développer davantage sur leurs éventuelles limites ou failles.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce 4^e chapitre se divise en 4 grandes sous-parties où seront présentés puis analysés nos résultats. La première traitera des mécanismes régissant la structure globale de chacune des ONGE. La seconde décrira ceux régissant la gouvernance interne. La troisième questionnera le processus de territorialisation découlant de ces gouvernances d'entreprise. La quatrième sera elle exclusivement consacrée à l'analyse de nos résultats.

4.1 Traitement et analyse de deux modèles de gouvernance globale

4.1.1 Greenpeace international : un siège international qui supervise les bureaux nationaux

4.1.1.1 Les critères d'adhésion au bureau international

Dans cette sous-section, nous référons aux informations relatives à la partie critères d'adhésion/radiation de notre tableau 3.2. Pour utiliser le nom « Greenpeace » et son logo, les bureaux nationaux qui désirent adhérer à l'organisation internationale doivent accepter l'ensemble des « règles de fonctionnement » (*Rules of procedure*) de Greenpeace international (GPI) ainsi que les règlements qui prévalent à l'attention des bureaux nationaux (*National office agreement and guideline*) et qui établissent un certain nombre de principes et de critères à respecter. Parmi ces critères, il faut notamment que les bureaux nationaux s'engagent à poursuivre des objectifs conformes avec la mission de GPI et que ces objectifs soient exprimés dans leur règlement interne. Les bureaux nationaux doivent de plus avoir leur propre siège

social, ce qui leur confère une responsabilité juridique adaptée au pays d'accueil et à son cadre législatif particulier. GPI stipule encore qu'il ne peut exister qu'un unique bureau Greenpeace national (GPN) au sein d'un même État. Chaque GPN doit être déclaré auprès des autorités nationales compétentes en tant qu'organisation à but non lucratif (ou tout statut semblable en fonction des juridictions nationales particulières). Comme chaque bureau national doit déposer des statuts adaptés à la juridiction du pays d'accueil, ils disposent d'une certaine flexibilité lors de la rédaction de leur propre règlement, ce de manière à se conformer aux exigences législatives nationales. Cette étape peut expliquer les quelques différences qui prévalent entre GPI et les bureaux nationaux français et canadien étudiés, comme le mode de constitution des assemblées générales (AG) ou encore le nombre de sièges attribués à chaque conseil d'administration (CA). Il n'en reste pas moins que les documents administratifs et structurels nationaux et internationaux sont très proches puisqu'ils doivent être approuvés au préalable par l'international qui s'assure de leur conformité. Ainsi, conformément aux objectifs fondateurs de Greenpeace, les GPN doivent s'engager à être indépendants des partis politiques et des entreprises, à avoir recours à des moyens d'action directe non violents et à utiliser des actions fortement médiatisées.

En cas de gestion jugée insatisfaisante, ou si les recommandations de GPI ne sont pas appliquées, les GPN doivent céder leur pouvoir au directeur général international.

If the international Executive Director recommends changes in the management of the national organisation, the international Executive Director will be authorised to provisionally take management authority for the operations of the organisation until such time as the necessary management skills are available within the organisation (as determined by the international Executive Director) (GPI, 2006: 14).

Ce transfert de pouvoir du national vers l'international peut survenir si un bureau national (a) perd plus de 20% de ses adhérents pendant 2 années consécutives, (b) s'il connaît une diminution budgétaire de 25% pendant 2 années consécutives, (c) s'il

dépasse une marge d'erreur de 15% par rapport aux prévisions fournies dans le ODP⁶² ou (d) s'il n'envoie pas ses rapports financiers pendant 6 mois consécutifs. Le GPN peut également être placé sous la direction de l'international si (e) les postes d'administrateurs sont inoccupés à 70% de sa capacité pendant une année, si (f) le directeur général n'est plus en fonction ou encore si (g) la rotation du personnel est jugée trop importante. La possibilité d'exclure un bureau membre est prévue suite au vote de 80% des membres du CA du GPI.

4.1.1.2 Un processus d'élaboration des campagnes centralisé

Cette sous-section correspond à la partie *élaboration des campagnes* visées par notre grille d'analyse du tableau 3.1. En termes de campagne, il apparaît encore que chacun des bureaux nationaux doit s'engager à respecter le cadre délimité par le plan de développement stratégique international (*Organisational Development Plan* ou *ODP*). D'une durée de trois ans, l'ODP est capital puisqu'il détermine et pose les balises des orientations stratégiques internationales qui seront ensuite relayées par les GPN. Ce document établit également les modalités d'utilisation des financements par les GPN. Le cadre général de l'ODP est arrêté par l'ensemble des directeurs généraux nationaux réunis lors de l'assemblée annuelle décisive (*l'executive director meeting* ou *ED meeting*), ce sous la direction du directeur général de GPI. Préalablement à cette rencontre, et tel qu'illustré par la figure 4.1, c'est l'ensemble des directeurs formant les équipes de direction des GPN qui se rassemblent par programme pour préparer la rencontre internationale. Ainsi, se rencontrent une fois par année tous les directeurs des campagnes (qui bénéficient du travail préalable de l'ensemble des directeurs de chaque campagne (forêt, OGM, etc.)), tous les directeurs des communications, des finances, etc. La structure interne homogène imposée par les règlements de GPI lors

⁶² Ou *Organisational Development Plan*, soit un document de planification et de développement stratégique et financier central dans le fonctionnement de Greenpeace sur lequel nous reviendrons un peu plus loin.

de l'ouverture d'un bureau rend possible ce fonctionnement puisque chaque groupe national est gouverné d'après le même organigramme.

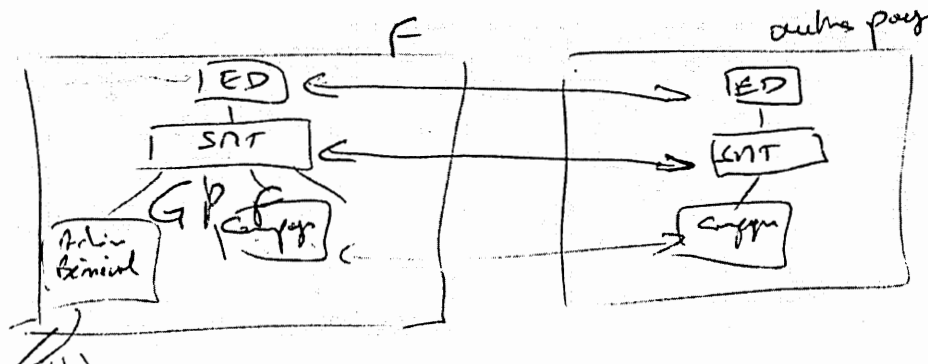


Figure 4.1 : Carte mentale de la préparation de l'Organizational Development Plan
(source : administrateur de Greenpeace France)

Une fois discuté et négocié à l'international, l'ODP est relayé vers chacun des bureaux nationaux et devient le document qui décide des campagnes menées par Greenpeace dans le monde, quelles que soient leurs échelles. C'est donc dans le cadre délimité par l'ODP que les diverses directions nationales établissent leurs priorités nationales et planifient leurs budgets et le déploiement de leurs ressources humaines. C'est à cette seule étape qu'un axe de campagne particulier, spécifique à un pays, peut être demandé à GPI (par exemple la lutte contre les sables bitumineux pour le Canada ou contre le développement de l'énergie nucléaire en France). Une fois rédigé, l'ODP national est validé par le CA national, puis, avant de devenir effectif, il est transféré au directeur général international qui doit le valider avec l'approbation du CA international.

Établies par les directeurs généraux nationaux, la bonne application des stratégies internationales est contrôlée par l'ensemble des directeurs de GPI⁶³. Avec l'aide du

⁶³ Il existe plusieurs postes de direction chez GPI tout comme dans les GPN qui sont dirigés d'après un organigramme identique à celui de GPI. Ainsi les directeurs généraux supervisent des équipes de

CA international, les directeurs internationaux (directeur général, directeur des finances, des communications, etc.) veillent en effet à la cohérence des décisions prises aux échelles nationales. Dans certains cas, il peut arriver que le directeur général international et/ou des administrateurs internationaux s'invitent, ou soient invités, à participer à une réunion d'un CA national, ce qui permet de maintenir les orientations décidées au niveau international.

Finalement, si les bureaux nationaux de Greenpeace (GPN) participent activement à l'élaboration des plans stratégiques, ils restent au final soumis à l'autorité de GPI :

The national organization will recognize the authority of the Council [of the Stichting⁶⁴] to set broad policy for Greenpeace, to ratify and modify criteria for admission to Council, and to advise the national organization on its development and operations (GPI. 2006: 5).

Soit un phénomène « structurel » sur lequel nous développerons un peu plus loin.

4.1.1.3 Une réglementation internationalisée des flux financiers

Cette sous-section explicite les informations *provenance des ressources financières* contenues dans le tableau 3.1 et *circulation des flux financiers* du tableau 3.2. Pour Greenpeace, l'indépendance politique, qui constitue l'une de ses valeurs fondamentales, repose sur « une indépendance financière totale » qui pousse

direction qui compose le *SMT* ou *Senior Management Team*. Au sein de ce SMT sur lequel nous reviendrons dans notre étude de la gouvernance interne, nous trouvons les postes de direction des campagnes, de direction des communications, des finances, des opérations et de la levée de fond. Et, chacun des postes de directeur des GPN sont placés sous la direction de leur homologue international.

⁶⁴ Basé à Amsterdam, le *Stichting* correspond en droit néerlandais à ce que nous appellerions en France l'association Greenpeace international ou l'Organisation à But Non Lucratif (OBNL) *Greenpeace International* au Canada. Le *council* correspond à son assemblée générale.

l'organisation à refuser tant les fonds publics que ceux en provenance des entreprises privées.

Greenpeace ne vit que des contributions des particuliers qui ont choisi de soutenir notre démarche. Greenpeace refuse toute contribution financière venant des entreprises, des collectivités territoriales, des gouvernements, des institutions gouvernementales et intergouvernementales. Cette indépendance structurelle est le gage de notre liberté de parole et d'action, en tous lieux et en toutes circonstances⁶⁵.

Conformément aux règlements internationaux, les bureaux doivent s'engager à refuser tout financement en provenance du secteur public pour garantir l'indépendance de l'organisation⁶⁶. La quasi-totalité des financements de Greenpeace provient donc des cotisations, des legs ou des héritages de donateurs individuels. Ils sont complétés par d'autres revenus propres à l'organisation comme les revenus d'investissements, les produits des ventes et, pour des projets particuliers, aux donations de fondations.

Divisés en trois catégories (A, B et C, selon l'importance de leurs revenus), les bureaux nationaux ayant le statut de membre votant s'engagent à verser un minimum de 18% de leur revenu à GPI qui s'en sert pour financer ses propres activités et pour soutenir les bureaux non autosuffisants. La gestion financière des GPN est soumise à un suivi strict par le directeur international, notamment par le biais de l'ODP et des planifications financières qui y sont inscrites.

⁶⁵ Information tirée du site internet de GPF. <http://www.greenpeace.org/france/connaître-greenpeace/valeurs>, page consultée le 20 octobre 2009

⁶⁶ Si Greenpeace et ses membres sont fiers de revendiquer une indépendance totale face aux institutions publiques et aux compagnies privées, il est montré que l'ONGE dépend en revanche du soutien financier de ses membres et que les campagnes sont donc orientées en fonction de l'opinion des donateurs qui peut prévaloir sur les impératifs écologiques (Chartier, 2002). Cette dépendance vis à vis du soutien des donateurs est donc à prendre en considération lorsqu'il est question de mettre en œuvre une nouvelle campagne peu populaire comme, par exemple, celle visant à planifier collectivement une décroissance économique.

The national organisation will be expected to demonstrate that it has in place a financial control system, including appointing qualified staff in the post of finance director and/or senior accountant, that meets national regulatory requirements, the standards of Greenpeace International, and is acceptable to Greenpeace International. [...] The national organisation will be expected to have a financial control system in place which is capable of providing monthly reports to the national Executive Director and to Greenpeace International. These monthly reports must be calendarised and cover fundraising performance, campaign expenditures and other expenditures against a calendarised budget [...] (GPI, 2006: 6-7).

Une caractéristique de la réglementation des flux financiers entre les GPN et les groupes locaux de Greenpeace (GPL) est que si ces derniers peuvent avoir leur propre compte en banque, celui-ci est contrôlé par le directeur national qui doit signer les chèques et qui, en cas de manquement, peut procéder à la fermeture du compte. Il est d'autre part demandé par GPI que ce soit les bureaux nationaux qui gèrent l'ensemble des donations des adhérents de leur territoire et centralisent les équipes chargées de collecter de fond. Par exemple, et même dans le cas particulier de Greenpeace Québec (GPQ)⁶⁷, le dernier mot revient au directeur de Greenpeace Canada (GPC) : «c'est lui [le DG] qui autorise. Tu vois quand je l'appelle, que je lui demande « on a besoin d'argent pour ci ou ça », [...] on s'obstine rarement. [...] c'est pas moi qui ai le dernier mot°» (directeur GPQ, 2008). Et, à l'image de la dépendance financière des groupes locaux, nous allons maintenant montrer la subordination des GPL aux GPN. Eux-mêmes imputables auprès de GPI, les GPN sont donc responsables de l'adhésion et des actions des GPL qu'ils doivent encadrer et superviser.

⁶⁷ Nous reviendrons sur le statut particulier d'*antenne nationale canadienne décentralisée* au Québec accordé à GPQ. À ce stade, contentons nous de mentionner que GPQ dispose d'un statut particulier et qu'il dispose de plus de pouvoir et responsabilité que ce qui est généralement accordé à ce qui devrait être considéré comme un groupe local puisque placé sous la hiérarchie d'un groupe national.

4.1.1.4 Le contrôle des bureaux nationaux sur les groupes locaux

Pour cette sous-partie nous référons aux informations *autonomie* et *logo* contenues dans notre tableau 3.2. En France, la mission des groupes locaux consiste essentiellement à relayer les campagnes nationales (diffusion de matériel de campagne, investigations locales en lien avec les campagnes, conférences thématiques, actions médiatiques, présence et visibilité médiatique sur le terrain, recrutement et fidélisation des membres, information du public). Pour devenir affilié à Greenpeace France (GPF), un groupe local doit accepter les statuts et le règlement intérieur français qui, à travers les articles 1.1 et 1.2, posent les conditions suivantes:

1.1 Pour affirmer son identité et renforcer son implantation dans la société française, Greenpeace souhaite impliquer plus fortement ses membres en les invitant à participer activement aux campagnes conduites par Greenpeace France [...] À ce titre l'organisation d'un réseau de Groupes locaux est un objectif retenu par le Conseil d'administration.

1.2. Dans toute ville de France, il peut être décidé de l'implantation d'un groupe local dont l'objectif unique est de soutenir les activités de Greenpeace en France. Le Groupe est constitué du rassemblement des adhérents de Greenpeace France à jour de cotisation. Membres de l'association Greenpeace, ils s'engagent à respecter les statuts dont ils acceptent les termes et, membre du Groupe local, chacun d'entre eux s'engage par écrit à respecter les termes du présent contrat (Articles 1.1 et 1.2 du règlement intérieur, 2005°: 3).

Avec ces conditions, les groupes locaux (GPL) s'engagent à respecter le cadre délimité par les responsables nationaux. Ils s'engagent également à fournir un rapport financier et un rapport d'activités chaque trimestre et à envoyer toute modification du groupe au bureau national. Financièrement, les GPL s'engagent à payer le loyer des locaux ainsi que les factures téléphoniques. Pour protéger le nom « Greenpeace », GPF exige de ses groupes locaux d'obtenir l'accord d'un responsable national avant

de parler au nom de l'organisation, de publier un communiqué de presse ou d'organiser une activité utilisant son logo⁶⁸.

En échange de cette adhésion, GPF fournit le matériel des campagnes, assure la formation de certains des membres locaux (stages, séminaires de formation, conférences) et peut octroyer une aide financière occasionnelle. Enfin, conformément au fonctionnement de GPI, et puisque les GPL n'ont pas d'existence juridique propre, ce sont les GPN qui doivent signer les baux, payer les frais d'ouverture de ligne téléphonique, payer les assurances et, si besoin est, ouvrir un compte bancaire. Rappelons qu'en règle générale, et notamment en France, c'est GPF qui centralise les dons, les fichiers d'adhérents et qui rassemble la comptabilité des groupes locaux.

Au Canada, si la logique de gouvernance globale reste similaire, la décentralisation des bureaux s'en distingue en raison (1) de l'absence de documents internes régissant les relations entre Greenpeace Canada (GPC) et Greenpeace Québec (GPQ), puis (2) du contexte fédéral canadien qui attribue un statut particulier à la province de Québec en raison de ses différences culturelles, notamment linguistiques, et de son projet d'indépendance nationale. S'il est clairement mentionné dans les statuts de GPC que l'unique bureau national canadien permis par la réglementation de GPI est à Toronto, la réalité présente un exemple de gouvernance nationale que l'on pourrait presque qualifier de structure bicéphale. Presque disons-nous, car si GPQ possède des pouvoirs et des responsabilités d'essence nationale qui ne sont pas accordés aux GPL (nous allons y venir sous peu), cette antenne provinciale ne possède pas de statuts qui lui sont propres et demeure, au final, placée sous l'autorité de GPC et de son conseil

⁶⁸ S'il est normalement de la responsabilité du directeur d'attribuer les autorisations, ce sont les chargés de campagne ou la/les personne(s) chargé(es) de la communication avec les groupes locaux qui assurent ce rôle dans le quotidien. Il est dit dans le règlement intérieur de GPF que pour organiser un événement spécifique, il faut préciser: l'intitulé de l'action, le calendrier, les objectifs visés, les publics concernés, les moyens requis et les contributions financières attendues.

d'administration. L'antenne provinciale de Greenpeace installée à Montréal (GPQ) nous apparaît ainsi être une antenne nationale décentralisée au Québec, ce d'autant plus qu'elle est, comme démontré plus loin, en charge de superviser les GPL de la province dont un, celui de Montréal (GPL de Montréal), se trouve à partager les mêmes locaux.

En effet, alors que GPQ devrait correspondre à un GPL, l'antenne québécoise dispose d'une reconnaissance particulière puisque de plus larges pouvoirs y sont délégués. Hormis les deux raisons socio-historiques évoquées au paragraphe précédent, cette délégation inhabituelle s'explique par (1) le nombre proportionnellement élevé d'adhérents et (2) par son importante contribution financière auprès du bureau national⁶⁹. Ainsi, et contrairement aux autres GPL canadiens, GPQ possède une équipe de permanents salariés qui oscille autour de huit personnes alors que les autres groupes locaux ne comptent que des bénévoles. De plus, contrairement aux groupes locaux français, le bureau montréalais est en charge de la direction de 2 des 4 campagnes menées au niveau national : la campagne « océan » et la campagne « agriculture durable et OGM ». À l'ensemble des raisons évoquées précédemment, ajoutons que la proximité de l'Atlantique et l'expertise développée par le directeur de GPQ sur la campagne relative aux OGM ont contribué à la décentralisation unique de ces campagnes vers un bureau placé sous la hiérarchie d'un GPN. Pourtant, s'il apparaît logique que le Québec puisse être en charge de la campagne « océan » en raison de sa proximité avec l'océan (contrairement à Toronto qui ne possède pas de façade maritime), nous pourrions présumer que le GPL de Marseille puisse, de la même manière, être responsable de la campagne sur la pêche durable menée par GPF.

⁶⁹ Chartier (2002) explique que les logiques financières sont prépondérantes dans les politiques internes de Greenpeace. Comme le bureau provincial basé à Montréal contribue fortement aux revenus de Greenpeace Canada, il se pourrait que les rendements financiers importants expliquent un pouvoir plus important. « L'autonomie des bureaux nationaux ou régionaux dépend donc plus de l'état de leurs finances que de la pertinence des actions à mener en fonction d'un contexte national » (Chartier, 2002 : 307).

Cette logique d'expertise locale permettrait de mieux répondre aux enjeux, problèmes et alternatives par la proximité des acteurs concernés. Il n'en est pourtant rien, soit un phénomène qui montre donc le statut particulier, usuel, mais non formel, d'antenne nationale décentralisée accordée à GPQ. Par contre, les chargés de campagne « forêt » et « climat-énergie » de GPQ sont comme à l'accoutumée, à la différence qu'ils sont salariés, puis placés sous la direction des directeurs de campagne de GPC. Un autre exemple d'autonomie inhabituelle accordée à la province de Québec est le fait que le bureau de GPC a placé sous la responsabilité de GPQ une équipe de recruteurs dédiée à la récolte de fonds et de nouveaux adhérents.

Enfin, et plutôt que ce soit GPC qui en ait la responsabilité, GPQ est en charge de la supervision des groupes locaux bénévoles de la province de Québec. Ainsi les GPL de Montréal⁷⁰, Québec, Sherbrooke, Côte-Nord et de l'université McGill sont coordonnés et supervisés par GPQ. Ainsi, un *Guide d'orientation pour les groupes locaux destiné aux bénévoles* (GPC, 2014), juridiquement informel puisque non mentionné dans les règlements internes de GPC, mais pratiquement opérationnel puisque disponible sur Internet, régit désormais les relations entre GPC et les GPL canadiens (sauf Québec) et entre GPQ et les GPL québécois. Apparemment moins directif que ce que nous avons pu observer dans le cas de GPF, ce document stipule que:

Les groupes locaux et les groupes de campus sont des groupes semi-autonomes regroupant des bénévoles de Greenpeace ayant deux objectifs précis : 1) coordonner de façon autonome des mini campagnes bien structurées portant sur des enjeux locaux; 2) soutenir les campagnes régulières de Greenpeace (GPC, 2014: 6).

⁷⁰ Montréal accueille donc à la fois un GL bénévole (GPL de Montréal) qui concorde à la structure attendue de la gouvernance globale de GP, et GPQ, une antenne nationale décentralisée à Montréal.

Cette première lecture laisse penser que plus de liberté est accordée aux groupes locaux du Québec puisque, contrairement au cas français, le document y mentionne des termes tels que *groupes semi-autonomes* et des phrases comme *coordonner de façon autonome des minis campagnes portant sur des enjeux locaux* et *les groupes locaux sont des groupes semi-autonomes, la seule limite de la création d'évènements est souvent la motivation*. Cependant, nous y retrouvons la panoplie de choses à *faire* ou à *ne pas faire*, tant en termes de type d'activité que de façon de communiquer avec les médias, mais aussi en ce qui a trait à la façon de se structurer à l'interne, ce qui, selon nous, réduit passablement l'autonomie annoncée. Par exemple, au-delà du fait que toutes les valeurs fondamentales de Greenpeace doivent être respectées (indépendance, témoignage, non-violence, internationalisme et action directe), nous pouvons également y lire que :

Les groupes locaux de Greenpeace seront appelés à soutenir et promouvoir les campagnes de Greenpeace au niveau local. Ses membres vont se réunir régulièrement pour connaître les dernières nouvelles de nos campagnes, pour planifier des activités et participer à des formations (GPC, 2014: 6).

Sont ensuite précisées ces obligations qui permettent à l'antenne décentralisée de GPC à Montréal de garder le contrôle sur les actions et les communications des GPL:

Lorsque vous planifiez une activité, vous devez prévenir

- le responsable des bénévoles,
- la responsable des communications,
- et le responsable de la campagne ciblée,

*Les activités comportant un risque d'arrestation DOIVENT impliquer le responsable des bénévoles afin que les procédures pour un soutien légal soient appliquées (GPC, 2014: 9)!

Enfin, et avant l'apparition de ce guide à l'intention des groupes locaux, le directeur de GPQ nous faisait part de sa compréhension de ce que la structure de Greenpeace pourrait permettre comme autonomie pour un groupe local :

Je pense qu'on passerait un contrat avec le groupe local. Faut qu'on soit sûr que... « C'est quoi les responsabilités de chacun? ». D'accord... Non un groupe

local ne peut pas émettre un communiqué de presse. Pour pas qu'un groupe dise quelque chose et qu'un autre groupe dise autre chose. Qu'est-ce qu'on attend des groupes locaux, et qu'est-ce que les groupes locaux peuvent attendre... Tu sais. Faut pas non plus les lâcher tous seuls (directeur GPQ, 2008).

Cela dit, il apparaît effectivement qu'une transition dans la gouvernance globale soit en cours au sein de GPI. Actuellement, et comme ont pu nous en faire part à la fois des employés de GPI, de GPQ et le coordonnateur de GPL de Montréal, Greenpeace international préparerait pour 2015 une réforme de la gouvernance globale favorable à une plus grande autonomie des groupes locaux et nationaux. Ce même directeur de GPQ rencontré en 2008, désormais devenu chargé de campagne OGM et agriculture soutenable pour GPI en 2013, nous écrivait ainsi un courriel où il précisait que:

Greenpeace est en train de mettre en place des changements internes basés sur deux éléments principaux: a) une décentralisation au niveau global qui va permettre aux bureaux nationaux de prendre plus de responsabilités sur la mise en place et la gestion des campagnes globales pour "Agir localement mais penser globalement". Par exemple la campagne sur les abeilles de Greenpeace en Europe vient d'une initiative de bénévoles de Greenpeace en Suisse et qui a été adoptée ensuite comme priorité par les bureaux en Europe. b) faire plus de place aux bénévoles/groupes locaux et la mobilisation de masse en générale pour amplifier les changements nécessaires. Cela veut dire plus d'autonomie des groupes de bénévoles, mais aussi plus de formation et de partage d'expérience et d'apprentissage de stratégies (chargé de campagne GPI, 26 mars 2014).

Appuyant ce discours, le coordonnateur du groupe local de Montréal nous faisait part en 2014 de nouvelles pratiques de GPC visant à mettre davantage en réseau les GPL, tant par l'intermédiaire de « rencontres Skype » que de rencontres physiques. Ces pratiques, que l'on peut qualifier d'essais vers une transition pour que « les pouvoirs s'articulent dans les deux sens »⁷¹, font office de nouvelles procédures et règles pour

⁷¹ Citation tirée d'un échange téléphonique avec le responsable du GPL à Montréal en 2014.

mettre davantage en relation toutes les ressources et les expertises locales pour renforcer ainsi l'autonomie et les échanges entre les GPL.

Toutefois, au moment de déposer ce mémoire au mois de juillet 2014 et en attendant que ces nouvelles procédures de décentralisation deviennent effectives et se généralisent éventuellement, nous pouvons noter que Greenpeace International demeure une organisation hiérarchique au sein de laquelle les GPL sont soumis à l'autorité des GPN, eux-mêmes placés sous le contrôle du siège international. Malgré quelques souplesses pour s'adapter aux contextes nationaux spécifiques qui soulignent une certaine ouverture à la décentralisation comme dans le cas de l'*antenne-relais* nationale telle que présentée par GPQ, pour la majorité des personnes interrogées, la gouvernance globale de Greenpeace demeure très hiérarchique comme le suggère la figure 4.2 présentée ci-dessous.

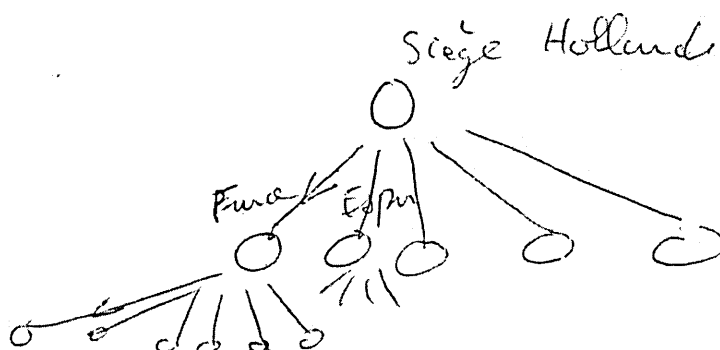


Figure 4.2 : carte mentale de la gouvernance globale de Greenpeace
(Source : coordonnateur GPL de Marseille)

Commentant sa carte mentale illustrant que les décisions se prenaient au plus haut, le coordonnateur du GPL de Marseille (2007) nous disait ainsi : « Nous on répercute, on peut amener des corrections, dire notre avis. Mais on n'a pas l'impression que ça a

beaucoup d'effets... ». La hiérarchie ici représentée façonne donc le fonctionnement de l'organisation. Ainsi, nous avons pu voir que les conditions d'appartenance à l'organisation, d'obtention et d'utilisation du logo Greenpeace sont strictement contrôlées par les responsables de l'organisation.

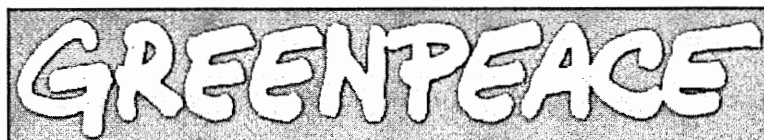


Figure 4.3: Logo du réseau de Greenpeace International

Cela posé, qu'en est-il pour les Amis de la Terre international? Rappelons que pour les sous-sections suivantes, nous renverrons aux mêmes éléments de nos grilles d'analyse que ceux ayant servi l'étude de GPI.

4.1.2 Les Amis de la Terre international: une fédération internationale d'associations locales

4.1.2.1 Un secrétariat international qui incite plutôt qu'il ne contrôle

Friends of the Earth International (FoEI ou Amis de la Terre International - ATI) se définit comme une structure démocratique composée de groupes nationaux autonomes, dont l'unité repose sur la conviction profonde que l'atteinte des objectifs de la fédération internationale nécessite à la fois un fort activisme local (*grassroot activism*) et une coordination efficace des campagnes nationales et internationales. Le secrétariat international (SI) est à cet effet constitué pour être un lieu de débats capable d'articuler l'ensemble des revendications et donc des réalités locales en s'appuyant sur la variété des expériences et des perspectives des membres. D'après le *FoEI Handbook* (2000), c'est davantage en cultivant le dialogue, notamment en partageant les connaissances, les compétences et les ressources, que le SI se doit de

soutenir et de coordonner ses groupes membres. Et c'est par réciprocité et solidarité que les groupes nationaux sont incités à participer au renforcement des campagnes internationales⁷². Contrairement à Greenpeace, il est intéressant de remarquer que dans la déclaration des objectifs (ATI, 2000) les termes utilisés correspondent la plupart du temps à des incitations plutôt qu'à des obligations.

En revanche, comme pour GPI, il existe une série de principes auxquels les aspirants doivent adhérer pour devenir membre de la fédération des ATI⁷³. Chargé de protéger leurs principes et valeurs, le SI veille à ce que les bureaux affiliés aux ATI soient indépendants des partis politiques et des intérêts économiques, puis qu'ils s'engagent dans la construction d'une structure démocratique et non discriminante (genre, religion, ethnie, ...). Pour devenir membre, il faut officiellement d'abord avoir été membre associé⁷⁴ pendant deux ans et accepter la charte de valeurs communes ou *contract of agreement*. Cette charte demande par exemple aux groupes nationaux de rendre visible leur lien avec la fédération internationale en affichant le logo, de travailler aux échelles nationales et locales à la mise en pratique de leurs valeurs, de proposer un plan budgétaire et un plan d'action qui doivent être acceptés lors de

⁷² Information issue de la déclaration des objectifs (*Mission Statement*) intégrée dans la première page du *FoEI, Handbook*, 2000.

⁷³ La liste des critères à respecter pour devenir membre de la fédération internationale est mentionnée dans l'article 1.2 et se lit comme suit : "a. Independence from political parties, economic interests, state, religious and ethnic organizations; b. Working on both the national and the grassroots levels; c. Working on the main environmental issues in their countries (that means, they should not be single-issue groups) and participating in international campaigns of FoEI [ATI] whenever it is relevant; d. Open and democratic structures; non-sexist; e. Considering environmental issues in their social, political and human rights contexts; f. Working as pressure group (as far as possible within the national context), they should campaign, educate and do research; g. Seeing cooperation with other organizations as crucial for mobilizing the broadest possible range of resources and views to focus on the same goals" (ATI, 2000: 1).

⁷⁴ La distinction entre le statut de membre et celui de membre associé est la suivante: "Members of the association are those groups that support the objectives of the association and that have been admitted as members of the association. Associate members of the association are groups which support the objectives of the association and which participate in the activities of the association, but which have not been admitted as members of the association" (ATI, 2000: 2).

l'assemblée générale internationale. Pour qu'ils conservent leur autonomie et soient redevables devant la loi, chaque groupe membre, qu'il soit local ou national, doit avoir son siège social et ses propres statuts. S'il est demandé aux groupes locaux de se fédérer dans un unique groupe national, une clause dans l'article 2.1 prévoit un arrangement permettant l'existence de deux groupes nationaux dans un même État dans le cas où une grande différence linguistique, culturelle ou historique le justifierait⁷⁵. Financièrement, pour conserver son statut de membre, chacun doit accepter de payer sa cotisation annuelle au SI (une quote-part calculée en fonction des revenus des deux années antérieures et proportionnelle à 1,1% de tous les revenus) et refuser les financements en provenance des entreprises multinationales, des gouvernements répressifs et des institutions financières internationales. Enfin, il est également stipulé que tout changement dans la structure, dans le nom ou dans les objectifs, doit être communiqué au conseil d'administration international.

En termes de campagne, il est demandé que chacun des groupes nationaux et locaux travaille sur les problématiques particulières du territoire qu'il représente tout en participant aux campagnes internationales quand cela est pertinent. Un rôle que confirme la coordonatrice des campagnes internationales pour qui l'essentiel du travail confié à l'équipe de salariés du SI est de soutenir le développement des pays membres tout en facilitant leurs échanges par l'intermédiaire d'une bonne communication interne au réseau.

The international secretariat, our function, is to facilitate the work of FoEI. The decisions are not taken here. It's taken by the members themselves and by the executive committee. And our role is to guide them, to facilitate their decision making. So, basically, we know everything, you know, but then we

⁷⁵ "There should be a clear linguistic, cultural or historical difference between the regions covered by each group" (ATI, 2000: 9). Cette exception a notamment permis aux Amis de la Terre de Belgique d'obtenir la reconnaissance de deux bureaux nationaux. L'un couvrant le territoire flamand et la capitale de Bruxelles, le second représentant la Wallonie.

don't decide. No way, if we decide, then it's top to bottom and we really want a bottom-up process (Coordonatrice ATI, 2008).

La souplesse prévue par la structure décentralisée des Amis de la Terre qui doit ainsi favoriser un meilleur ancrage territorial est mentionnée dans les statuts du SI. Par exemple, l'article 76 des statuts internationaux prévoit la possibilité pour un groupe membre de mener une campagne qui n'a pas été collectivement validée par l'assemblée générale internationale tant que celui-ci n'y associe pas les positions du réseau des Amis de la Terre.

If a member group dissents with a policy decision of the BGM [biannual general meeting] or a campaign working group, it cannot speak publicly for this matter in the name of FoEI. It can still promote its own position anywhere else. While doing so, it shall mention that this is not the position of the network (ATI, 2000: 14).

Ces statuts prévoient également la possibilité pour un groupe d'agir en dehors de son territoire de façon aussi bien bilatérale que multilatérale. Il est même indiqué dans les statuts du groupe local des Amis de la Terre Hyères (ATH) qu'un de ces objets est de « lutter contre le gaspillage des ressources naturelles en favorisant une meilleure organisation sociale et une modification des comportements individuels, tant en France, en Europe que dans les autres parties du monde » (ATH, 2004: 1).

Les bureaux nationaux sont ainsi incités à travailler comme des groupes de pression et à coopérer avec les organisations partageant les mêmes objectifs afin de mobiliser la plus vaste gamme possible de ressources locales disponibles. L'adaptation des campagnes à l'échelle locale cherche à promouvoir la résolution des problématiques environnementales et sociales en fonction des contextes naturels, sociaux, culturels et politiques particuliers. Il dépend ensuite de la volonté des groupes de tisser ou non des liens avec d'autres groupes afin d'élargir les domaines d'intervention et de contribuer à la diffusion des campagnes internationales.

Bien que précise et formellement détaillée, la surveillance des critères d'adhésions aux ATI est bien plus souple, voire même parfois laxiste, que chez Greenpeace. Il en est notamment ainsi, car, dans la pratique, ils sont peu contrôlés, ce qui dans certains cas peut nuire à la volonté, voire à la possibilité de fédérer les objectifs internationaux. À la charge du CA des ATI peu assisté dans ce domaine par les salariés internationaux⁷⁶, la volonté de faire appliquer les règlements à la lettre est faible et peu priorisée. Plutôt que de « contrôler », le SI en appelle donc à la responsabilité de ses membres plutôt qu'au respect des obligations contractuelles. La variété des logos représentant les AT est à cet égard fort éloquente du laissez-faire du SI et de la libre initiative des groupes nationaux (cf. Tableau 4.4).

La coordonatrice du SI (2008) insistait constamment sur le fait que : “our members organizations are independent. They are sovereign. They have their own by-laws, they have their own constitution [...] which may or may not be reflective of how we are and how we operate as a network”. Ayant peu de moyens tant humains que financiers pour assurer l'application de leur charte internationale, les ATI font appel à la bonne volonté des groupes nationaux. C'est ensuite la responsabilité des groupes nationaux de veiller à la compréhension et au respect de la charte internationale. Cette structure fédérale, peu contraignante et dotée de faibles moyens de contrôle, demande aux acteurs locaux de se responsabiliser et de se mobiliser autour d'enjeux environnementaux et sociaux qui émanent de leur environnement immédiat. C'est donc sans surprise que les fédérations française et canadienne présentent deux types de fonctionnement bien différents.

⁷⁶ L'étude de la gouvernance interne montrera, en 4.2, la surcharge du travail donné à la petite équipe du Secrétariat International, aussi bien bénévole (les administrateurs) que salariée (la permanence). De plus, comme en témoigne la coordonatrice du SI (2008), ce n'est pas la priorité des ATI qui préfèrent accorder sa confiance aux membres : “we have a really small mandate to interfere, to work on national areas, no that's not our job”.

Amis de la Terre international	Amis de la Terre en France	Amis de la Terre au Canada
 <p>Friends of the Earth International</p> <p>Amis de la Terre International</p>	 <p>Les Amis de la Terre</p> <p>Amis de la Terre France</p>	 <p>Amis de la Terre Canada</p>
 <p>Les Amis de la Terre International</p> <p>Amis de la Terre International</p>	 <p>Les Amis de la Terre</p> <p>Amis de la Terre de Hyères</p>	 <p>Amis de la Terre Québec</p>

Figure 4.4 : Exemples de logos Amis de la Terre

4.1.2.2 Des fédérations nationales peu contrôlées: pour le meilleur et pour le pire

4.1.2.2.1 Les Amis de la Terre France: un système rhizomique qui fonctionne

La fédération des Amis de la Terre France (ATF) se donne pour mission de développer, d'animer et de coordonner le réseau français de manière à ce que les

décisions collectives soient prises à chaque niveau par les gens concernés. Les statuts des ATF précisent que ces décisions ne « doivent pas être le résultat de rapports de force, mais [doivent tenir] compte de la diversité des points de vue et des intérêts, y compris minoritaires » (ATF, 2003: 6). Comme pour le SI, les obligations que pose la fédération nationale aux groupes locaux (ATL) sont peu nombreuses et prennent plus souvent la forme d'une incitation morale à l'unité et à la solidarité. Il est toutefois mentionné dans la convention l'interdiction de participer à toute campagne politique⁷⁷. Politiquement, les ATL s'engagent en effet à respecter les décisions collectives prises en assemblée générale. Enfin, par réciprocité, les associations membres doivent garantir leur transparence administrative (transmission des rapports financiers et d'activités), tout comme la fédération s'engage à le faire. Le non-respect de ces critères peut aboutir à la radiation d'un groupe si la décision est prise collectivement en AG.

La fédération nationale a également pour rôle de délimiter le territoire des associations qui la composent afin que celles-ci ne se superposent pas⁷⁸. Elle doit de plus représenter et protéger juridiquement les intérêts collectifs et particuliers de ses membres. Enfin, elle joue le rôle de coordonnateur et de facilitateur des échanges au sein du réseau en organisant, entre autres, l'assemblée générale délibérative annuelle. Pour la fédération *les missions* des associations locales consistent :

à informer, sensibiliser, mobiliser, et être une force de proposition et de pression. Elles impliquent d'être fortement implantés au niveau local, au plus près des gens. [...] Les groupes locaux mettent en évidence les problèmes

⁷⁷ La proximité des ATF avec les partis politiques verts ou socialistes, notamment dans le courant des années 1970 et 1980, a suscité à de nombreux problèmes internes (Samuel, 2006). La directrice de la fédération nous expliquait ainsi que la crise qui a affecté les ATF durant les années 1990 était en grande partie due aux liens entre les partis politiques et les groupes « Amis de la Terre ». C'est pourquoi le renouveau actuel des ATF veut dissocier l'engagement au sein des partis politiques de la participation politique civile et citoyenne.

⁷⁸ Trois échelles d'intervention des groupes locaux sont mentionnées et différenciées, à savoir les échelles municipale, départementale et régionale.

environnementaux et suggèrent des solutions adaptées aux décideurs dans des zones que l'organisation nationale ne peut atteindre facilement. Ils font pression sur leurs élus et sensibilisent les citoyens localement⁷⁹.

Afin de favoriser les engagements démocratiques défendus par le réseau international, il est encore demandé à chaque groupe « de mener des actions sur le territoire où elles sont implantées », de manière à ce que « tou[tes] participent activement [à] façonner une société basée sur les principes démocratiques » tout en mettant en œuvre « les valeurs de responsabilité, d'équité et de solidarité qui sous-tendent notre approche globale » (ATF, 2003: 1-5). Pour la directrice des ATF (2007), il est du ressort des groupes membres de « faire remonter les problématiques locales », mais aussi de « rappeler à l'ordre la fédération » grâce à leur « grande connaissance de son histoire »⁸⁰. Après la crise des années 1990, les ATF se sont efforcés de reconstruire un réseau systémique, basé sur le travail des groupes locaux et dont le bon fonctionnement repose sur un mélange réciproque de responsabilité, de confiance, de solidarité et de motivation des membres. Le chargé de projet forêt des ATF a témoigné du bon fonctionnement de ce système.

[Sur le dossier du papier], j'ai pas le temps de faire quelque chose. Ben, c'est un gars des Amis de la Terre Isère qui s'occupe complètement du dossier. Tu vois, après il peut faire le communiqué de presse, il s'occupe de tout. Moi j'ai aucun problème pour qu'ils viennent dans la campagne, qu'ils prennent des responsabilités. Qu'ils parlent au nom des Amis de la Terre et autre (chargé de projet forêt ATF, 2007).

⁷⁹ Texte disponible sur <http://www.amisdelaterre.org/Je-veux-creer-un-groupe-local.html> 1, page consultée le 27/05/14.

⁸⁰ La directrice de la fédération explique que « la fin des années 1990 [les ATF ont connu] des grosses difficultés financières et politiques, car il y a eu une période où Brice Lalonde avait un petit peu pris en main l'association et le bureau de Paris. La structure nationale était devenue en quelque sorte une sorte de bureau de conseil où on faisait des études financées pour le gouvernement ou autre et on avait perdu le lien avec les groupes locaux qui font pourtant la base des valeurs des AT. Et donc, à la fin des années 1990, il y a eu une crise à la fois financière parce que les subventions publiques ont été drastiquement réduites [...] et une crise politique de gens qui se sont dits bon... Et qui sont revenus vers les groupes locaux [en disant] « recréons les AT sur la base de valeurs qui étaient les nôtres aux départs »⁹» (Directrice ATF, 2007).

Un autre avantage de cette façon de faire est qu'en se focalisant ainsi sur des thématiques particulières en fonction des intérêts de chacun des groupes, on favorise une plus grande diversité d'expertises.

Pour le changement climatique nous on a choisi de travailler sur la rénovation des logements et je pense qu'on est les seuls, au niveau européen, à travailler là-dessus. Les autres travaillent soit sur du lobbying - par exemple en Angleterre pour qu'il y ait une loi qui impose une réduction à 3 % des gaz à effet de serre par an -, d'autres travaillent sur les transports, sur des négociations internationales,... Je pense que là on est les seuls à travailler sur l'isolation des logements (directrice ATF, 2007).

Pour que cette expertise développée par certains membres puisse nourrir le réseau, le lien entre les bureaux se doit d'être conséquent comme dans le cas ATF dont la carte mentale réalisée par la directrice des Amis de la Terre France exprime clairement le systémisme attendu pour un fonctionnement efficace (cf. Figure 4.5).

À l'inverse de GPI, ce schéma présente une structure globale éminemment systémique et donc non hiérarchique. Les groupes nationaux (GN) sont en contact les uns avec les autres, mais aussi avec les groupes locaux (GL), les Amis de la terre International (ATI) et les Amis de la Terre Europe (ATE). La directrice des ATF (2007) insiste : « on ne peut pas séparer le bureau fédéral des groupes locaux ». Le responsable de projet forêt (2007) ajoute que « la logique c'est que normalement chacun est autonome. Avec les groupes locaux, nationaux et internationaux, on partage des valeurs communes, mais chacun peut s'adapter au contexte local. [...] Les Amis de la Terre c'est avant tout un réseau ».

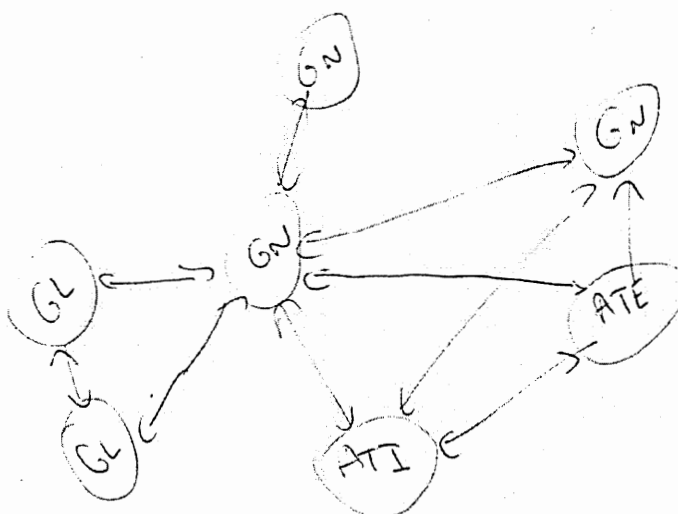


Figure 4.5 : Carte mentale de la gouvernance glocale des ATI
(source : directrice ATF, 2007)

Si ATF apparaît désormais structurée et fonctionnelle avec des mandats, des objectifs et des relations avec ses groupes membres bien définis, la situation est bien différente au Canada.

4.1.2.2.2 Le Canada : une atomisation des groupes contraire aux objectifs de la fédération

Comme l'explique le président fondateur des Amis de la Terre Canada (ATC), l'objectif original de leur association n'était pas originellement de créer une organisation représentant le local (*grassroots organization*). C'est sa structure dessinée en fonction des valeurs communes internationales qui l'a poussée à le devenir. Dès le départ, l'organisation fut fondée avec le soutien de 13 groupes membres, dont celui des Amis de la Terre Québec (ATQ).

It [ATC] was decidedly not a grass roots organization. It was never intended to be! But FoE Canada did become an effective voice at carrying local and regional concerns to the national level, and, per contra, in conveying the importance of national and international activities to regional and local levels

[...].The design of FoE Canada was simple: Membership was not open to individuals but only to Canadian environmental groups. [...] [T]he original membership consisted of 13 groups. All provinces and territories with the exception of Newfoundland Labrador and the NWT were represented. Even Quebec groups joined, though the way had been left open in FoE's founding statement for Quebec to form an independent group (ATC, 2009).

Malgré des débuts d'un réseau prometteurs avec une solide implantation d'organismes locaux dans différentes provinces, ATC s'est peu à peu désagrégée lors des années 1990. Le président fondateur l'explique par le fait (1) que les groupes locaux manquaient de financement et (2) que la fédération canadienne s'était centralisée afin d'agir plus efficacement au niveau national contre le gouvernement fédéral. Comme nous en faisait part son actuel président, ATC est ainsi passée d'une fédération à une organisation à bureau unique : "We revised the bylaws, major revision, in the late 80s early 90s, [...] a major change was to move from a federation model to the single entity model" (Président des ATC, 2008). Cette transformation, poursuit-il, a engendré l'implosion du réseau: "We do not, at this point, have local groups so there are no by-laws in local groups [...] There is not a national desk for us there is only one desk, in Ottawa. We don't have local groups" (Président ATC, 2008).

Pourtant, force est de constater qu'il existe aujourd'hui au Canada d'autres groupes des Amis de la Terre (Québec, Estrie, Gatineau et Magog) qui devraient être considérés comme des groupes locaux puisque tous possèdent leurs propres statuts et ne sont pas directement rattachés au SI. Ce portrait de la situation actuelle fait par le président des ATC témoigne de façon éloquente que le réseau systémique national attendu par la charte et les valeurs des ATI est abandonné et ignoré. Aujourd'hui, les contacts entre le bureau d'Ottawa et le bureau régional de Québec sont inexistantes et peu enthousiastes comme en témoigne un permanent des Amis de la Terre de Québec (2009) interrogé:

L'année passée quand j'étais ici durant l'été, j'avais la prétention de recréer le réseau un peu pour s'enrichir des expériences et pour être plus efficace au niveau de l'action et de la protection. [En fait], il n'y a pas forcément une très grosse volonté. C'est très chaste gardée. [...] On communique difficilement [avec Ottawa]. On avait la prétention d'être le groupe national des Amis de la Terre. Sauf qu'on n'a jamais eu l'assentiment de personne [...] C'est comme une espèce d'appartenance identitaire [...] On a l'impression que chacun des amis de la Terre est très local [...] Il n'y a aucune coordination en fait. Je ne suis pas subordonné, ni coordonné, il n'y a juste rien! À part l'identité au niveau du nom, au niveau de la perspective écologiste, il n'y a rien d'autre.

Un administrateur des ATQ (2009) de longue date avec qui nous nous sommes entretenus ajoute : « nous ne sommes pas invités aux assemblées générales des ATC. [...] Ottawa ne fait pas ses devoirs sur ce genre de truc là. [...] Ils décident tout seul. Je pense que c'est plus simple pour eux autres ». Et pour cause, il n'existe plus d'assemblée générale regroupant les 5 groupes AT œuvrant encore au Canada, à savoir Ottawa (ATC), Québec, Estrie (à Sherbrooke), Magog et Gatineau. La séparation entre les groupes du Québec et du Canada est donc totale comme en témoigne l'absence de lien non seulement entre les ATQ et ATC, mais également entre les groupes du Québec. Le même administrateur (2009) nous expliquait :

Nous n'avons peu où aucune affiliation ou contact ou communication avec d'autres cellules des amis de la Terre. Nous sommes tous des groupes autonomes. [...] Malheureusement, il n'y a pas eu d'action commune, il n'y a pas de partage d'information, d'expertise,... [...] Il faudrait qu'il y ait un fil conducteur qui lie tous les Amis de la Terre. [...] on est complètement autonome. Plus autonome que ça, tu meurs (rires) [...] peut-être que pour eux autres [Amis de la Terre Canada] on n'existe pas (rires).

Soit une situation que traduit la carte mentale dessinée par un permanent des ATQ (Figure 4.6).

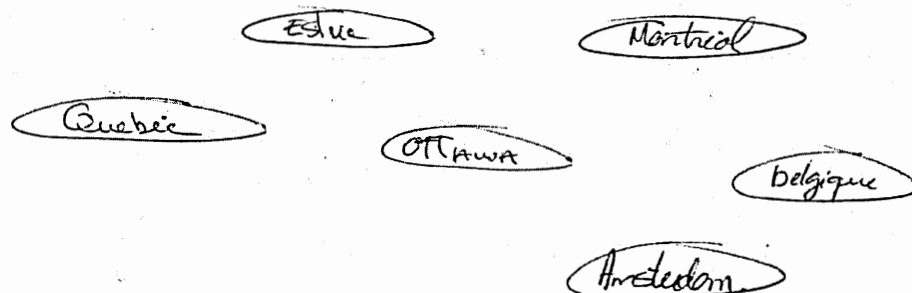


Figure 4.6 : Carte mentale de la gouvernance globale des ATI
(source : permanent des ATQ)

Malgré les valeurs communes reconnues et validées lors de l'adhésion au secrétariat international, la mission du bureau canadien a dévié de ses objectifs et l'insuffisance des mécanismes et des volontés de contrôle n'a pas permis de maintenir la bonne application de la charte internationale. Qui plus est, comme le SI ne semble pas avoir connaissance de la situation du (non) réseau canadien (pas de rétroaction, ni de suivi obligatoire), qu'il ne dispose que de faibles pouvoirs coercitifs, que le bureau d'Ottawa ne se donne plus comme objectif de fédérer le réseau canadien et que le bureau québécois a adopté une culture très indépendante, la situation ne semble guère promise à une plus grande concertation. Un administrateur de Québec nous expliquait (2009) :

La branche anglaise, américaine, elle ne pense pas comme la branche française, québécoise. Nous on est beaucoup plus radicaux. Eux ils sont beaucoup plus environnementalistes. [...] On est beaucoup plus latins qu'anglo-saxons, tu sais. Déjà là, la culture... C'est dur de se rencontrer. Il n'y a pas l'interface.

Les différences culturelles, les approches écologistes, le manque de motivation et l'absence de structures formelles apparaissent donc comme les principales entraves au réseautage canadien. Il s'ensuit l'atomisation de groupes qui ne sont fédérés ni à l'échelle du Canada ni à celle du Québec. Ainsi, les groupes ne s'appuient pas

mutuellement et ne bénéficient pas, ou fort peu, du réseautage, des échanges, des savoirs et des expériences de la fédération. En se plaçant à l'extérieur, sinon en périphérie des combats qui gagneraient à être menés solidairement, les AT canadiens ne bénéficient pas des divers enjeux et apprentissages globaux et collectifs. C'est d'ailleurs pourquoi leur argumentaire perd en force et en profondeur. Par exemple, il est fort problématique que les groupes québécois ne puissent ni participer ni être représentés lors de l'assemblée générale internationale biannuelle. C'est l'ensemble du mouvement qui en souffre ainsi puisqu'une partie de sa visibilité, de sa pertinence et de sa puissance est altérée par pareille absence de liens.

De manière statutaire, les groupes locaux sont dirigés par leur propre AG. Ils délèguent un représentant à l'assemblée générale de la fédération nationale qui, à son tour, mandate un représentant pour la représenter aux assemblées générales régionale et internationale. La fédération internationale laisse la liberté aux fédérations nationales de déléguer la personne qu'ils désirent. "It can be a director, a campaigner, we're not very strict on that [...] It's not necessarily the director" (coordonnatrice SI, 2008). En France, c'est le CA qui choisit son délégué chaque année. Or, au Canada, compte tenu des circonstances décrites ci-dessus, c'est la directrice générale qui assume ce rôle puisque les AT canadiens ne sont pas consultés à cet effet.

Un membre du conseil fédéral (CF ou équivalent d'un conseil d'administration) des ATF nous expliquait que l'idée de pareille fédération : « est [que] les groupes locaux se dotent d'une fédération pour agir au niveau national. [Puis,] ils se dotent d'une identité pour pouvoir agir au niveau régional et international » (Administrateur ATF, 2008). Ainsi, « chacun s'organise comme il veut. Si un groupe veut travailler sur les parcs naturels ou quoi que ce soit, avec ses méthodes, ... c'est vraiment très libre ». La coordonnatrice du SI (2008) ajoute qu'« avec une organisation comme Greenpeace, nos groupes nous auraient abandonnés par manque de démocratie ». Le fédéralisme des

Amis de la Terre confère donc une large autonomie aux adhérents qui sont responsables du dynamisme de leur groupe tant au niveau local qu'au sein du réseau international. En jouant le rôle d'arbitre, le CA international est chargé d'assurer la coordination du réseau. Par l'intermédiaire de leur AG annuelle, il est en revanche à la charge des groupes de relever les problèmes observés pour les faire remonter auprès du CA international. Or, comme nous le montre l'exemple canadien, celui-ci ne dispose ni de la réelle volonté ni des moyens suffisants pour contrôler le bon fonctionnement de l'ensemble des 77 bureaux régionaux et nationaux.

4.1.2.3 Des techniques de financement individualisées et diversifiées

Que ce soit aux échelles locale, nationale ou internationale, et à la différence de Greenpeace, trois aspects importants sont notables dans les moyens de financement des AT. Premièrement, les Amis de la Terre bénéficient de subventions publiques. Deuxièmement, les bureaux locaux disposent de leurs propres revenus. Troisièmement, si les échanges financiers internes aux ATI existent, ils sont beaucoup moins importants chez Greenpeace.

Parmi les cinq bureaux étudiés, seul le SI ne reçoit pas de subventions publiques. Celui-ci est essentiellement alimenté par les donations de fondations, par les contributions des groupes membres et, pour une part marginale, par les individus qui souhaitent adhérer directement à la fédération internationale et/ou qui ne sont pas représentés par un AT national. Les principales fondations qui soutiennent les Amis de la Terre ont pour mandat de renforcer les organisations issues de la société civile (*Isvara foundation*) ou de soutenir le développement des communautés locales (*Mott foundation*). Irrégulières, ces donations fluctuent d'une année à l'autre puisqu'elles sont liées à des projets déterminés. Cette situation place la fédération en situation d'instabilité financière, ce d'autant plus que les cotisations demandées aux groupes

membres sont peu élevées et proportionnelles aux revenus de chacun des groupes. "Membership fees are calculated at 1.15 % of member groups' unrestricted income plus 0.13 % of their restricted income of two years ago" (coordonnatrice SI, 2008). Ces revenus annuels qui totalisent un montant 382 686 d'euro pour l'ensemble du réseau restent modestes par rapport aux revenus proches de 2 millions du SI (ATI, 2012) (comparativement, rappelons-le, à 70 millions pour Greenpeace). À titre d'exemple, et comme nous en faisait part la directrice des ATF (2008), la fédération française, avec un budget annuel d'environ 600 000 euros, contribue de façon marginale au financement du SI à qui elle verse un montant oscillant entre 1000 et 2000 euros par an. Pour remédier à cette situation, le SI fait appel à la générosité des pays avec des donations volontaires.

We have England, Wales and Northern Ireland (EWNI), Germany, Switzerland, the Netherlands, who actually pay a lot mainly because they have huge income. But there are also organizations like England, Wales and Northern Ireland, full EWNI. They're fantastic you know, they have a high membership fees but they also give a lot in terms of different kind. For example, they host campaign coordinators, you know, for a long time the climate change coordinator, the trade coordinator were salaried staff of EWNI. But they did work for FOEI a lot of times, when needed. EWNI would contribute a lot of the finances; let's say to save one of the staff from losing his job. Because we are always under constant threat. If you compare our budgets to the bigger organization out there, like Greenpeace, or WWF, ours is really small (coordonnatrice SI, 2008).

Contrairement à Greenpeace, les AT réduisent au minimum les coûts de fonctionnement au niveau international. Par exemple, le SI cherche à réduire les frais de réunions et de déplacements en ne tenant l'assemblée générale qu'au deux ans et en proposant des réunions à distance.

En France, qu'elles soient d'origine française ou étrangère, les statuts autorisent la fédération à bénéficier de subventions publiques et privées. Le budget des ATF se compose de 40% de subventions publiques (dont environ 20% du ministère de

l'Environnement et 20% de la région Île-de-France, de 40% de fondations privées anglo-saxonnes⁸¹ et de 20% de fonds propres (c'est-à-dire provenant de donateurs individuels, de groupes affiliés et de revenus tirés des ventes internes). Si, en France, les fonds propres sont comparativement faibles malgré leur augmentation de 14% à 20% du budget, d'autres fédérations nationales mieux nanties, comme le Royaume-Unis, fonctionnent avec 90% de fonds propres. Parmi les fonds propres, la fédération française reçoit une contribution financière de ses groupes membres, dont les ATH, comme nous l'expliquait la directrice des ATF :

Ces échanges financiers sont totalement marginaux, [...] À chaque fois qu'ils ont un adhérent local ils nous reversent une partie « la quote-part » et chaque fois qu'on a un adhérent qui vient adhérer ici [au bureau national] parce qu'il a entendu parler des AT à la télé ou qu'il a vu une brochure qui traîne, s'il habite Hyères, on reverse sa cotisation moins cette fameuse quote-part qu'on garde (directrice ATF, 2008).

Pour fonctionner, les chargés de campagne doivent trouver leurs financements pour leur propre salaire, pour alimenter les campagnes et pour contribuer au salaire des autres employés.

C'est assez difficile, ils [les fonds] proviennent essentiellement des Pays-Bas. Du gouvernement des Pays-Bas, qui finance les Amis de la Terre Cameroun qui nous refinancent derrière pour faire le suivi des entreprises au Cameroun [...] On a très peu de sous de la coopération française, zéro sous de la coopération française. Avec le moratoire sur les entreprises, il n'y a que Patagonia pour qui l'AG a dit « ok c'est bon ». Ils [Patagonia] font des fringues de montagnes recyclées et en coton biologique. Ils sont assez clean quoi. Et donc, voilà, on reçoit 6 000 euros de Patagonia. Ensuite, ça doit être 45 000 euros des Pays-Bas, et le reste c'est ... Par exemple, j'ai fait une

⁸¹ Les financements privés sont soumis à une charte éthique qui a été déterminée en assemblée. Le moratoire sur les entreprises est un document interne aux ATF. Adopté en assemblée générale, il spécifie les conditions d'acceptation et d'utilisation des financements privés. « Le gros critère c'est qu'il faut que ça ait du sens. Donc nous, on va pas cautionner des gens qui font de la peinture verte » (administrateur, ATF : 2008). En soulignant le manque d'autonomie par rapport aux subventions privées, la directrice explique que les ATF sont en recherche de nouveaux bailleurs. « Tout est toujours très très détaillé. Avec les fondations ce sont vraiment des financements sur projets. Ce qui est normal, ils ne financent pas pour notre belle figure. [...] C'est un financement toujours sur projet, on détaille très concrètement ce qu'on va faire ».

animation à la cité des sciences, 3000 euros. L'année dernière, on a fait un guide sur les achats publics de bois pour la région Île-de-France qui nous a donné 12000 euros. C'est un peu comme ça. C'est très par à coup, [...] C'est difficile parce que dans ma campagne, je passe énormément de temps à chercher des financements [...] Je serre la vis au maximum. Tu sais déjà le salaire, c'est aux alentours 38 000 euros avec les charges patronales. Après tu rajoutes les frais généraux pour l'association, donc location, participation au salaire d'Anne [la directrice] et autre, c'est 25% de mon budget donc ça peut aller jusqu'à 15 000 euros des fois, 15 000, 20 000 euros. Donc, tu vois, t'es déjà à 40 000, 55 000... Tu rajoutes 10 000 pour faire de l'impression, de la mission et autres. Donc, concrètement j'ai que 10 000 euros de budget d'action. C'est très faible, très très faible (chargé de projet forêt ATF, 2008).

Le financement des ATH est lui aussi multiple et diversifié. Pour fonctionner, le groupe de Hyères bénéficie du soutien de ses adhérents et des partenariats construits par sa présidente. Par exemple, les ATH reçoivent des subventions régionales (ponctuelles pour des projets bien définis comme la réalisation d'une bande dessinée sur le tri des déchets), des subventions de fonctionnement des municipalités et du département, puis d'écoles et de collèges pour des animations et sorties ponctuelles.

Les ATC font moins appel aux subventions publiques que les autres groupes puisque leurs ressources financières proviennent essentiellement des donations individuelles et des fondations. Par exemple, le président des ATC nous confiait que c'est la compagnie Enbridge qui finance le projet de distribution alimentaire (*food bank*). "Enbridge is the major natural gas supplier in Ontario -- part of their fee approval process requires them to do work on low income households. They are required to do something there and they come to us to help them to do that" (président ATC, 2009). Cette réalité montre une nouvelle fois le faible contrôle du SI sur le fonctionnement des groupes membres. Un financement provenant d'une telle entreprise aurait fort probablement été refusé par l'ensemble des autres groupes étudiés. Lors de notre entretien, le président des ATC confirmait que les financements sont irréguliers et cycliques, ce qui engendre l'abandon de projets éventuellement repris plus tard. À

l'heure actuelle, il ressort de nos entretiens que la viabilité financière des ATC est particulièrement critique et paradoxale. Et l'atomisation du réseau rend impossible la cotisation des autres groupes.

À la manière de l'ensemble des groupes étudiés, le bureau des ATQ bénéficie lui aussi d'un financement mixte qui provient essentiellement de contributions individuelles, d'organismes privés et de subventions municipales et provinciales (environnement et éducation). Le financement privé des ATQ résulte lui en grande partie d'institutions religieuses, de fonds de souveraineté populaire et d'entreprises privées (par exemple *Mountain Equipment Coop*). Enfin, ils reçoivent des subventions publiques, par exemple de la Ville de Québec pour des contrats et événements ponctuels comme l'exposition santé-manger, le salon de l'environnement ou l'installation d'un système de compostage.

Avec la Ville [cette année] on a un contrat de 38 000\$. Il faut que ce soit en défense de droits [...] On a un rapport d'activités à remettre. Chaque année c'est évalué. [...] On ne peut pas faire n'importe quoi non plus [...] On accomplit notre contrat. L'argent qu'elle [la Ville] nous donne, ça ne la regarde plus une fois qu'on a accompli notre contrat [...] L'argent qu'on en retire ça paye une partie du staff, et le reste c'est à nous autres. Ça nous permet d'avoir un budget qu'on peut gérer comme on veut (administrateur ATQ, 2009).

Cela dit, les ATQ peinent à trouver des financements en accord avec leurs principes, comme l'explique un permanent :

On se ferme beaucoup de portes de financement puisqu'on critique à la source [...] On ne prend pas d'argent de la fondation Toyota, ni de Vidéotron. [...] Nous on veut des financements pour nos causes, pour nos idées [...] [B]eaucoup de groupes nous disent « vous travaillez sur tel dossier, on vous finance un montant pour tel truc précis »... On ne veut pas d'écart. Et les amis de la Terre sont volontairement passés à côté de subventions (permanent ATQ, 2009).

Un administrateur des ATQ (2009) explique les conséquences de ce financement sur le fonctionnement de leur bureau. « C'est le système D. On achète des choses de seconde main, le matériel de bureau je l'achète quand c'est la rentrée scolaire. C'est peut-être des économies de bout de chandelle, mais ça nous permet de continuer ».

L'autonomie conférée aux groupes locaux par les groupes nationaux et des groupes nationaux par le SI laisse les groupes AT libres de gérer leur fonds et d'établir leur politique de donations. En fonctionnant avec des subventions publiques pour des contrats ponctuels, il est difficile pour les AT de développer des projets sur le long terme et d'approfondir leur expertise sur des thématiques précises. Et cela est d'autant plus sensible lorsque, comme pour les ATC et les ATQ, les organisations se coupent des expertises de la fédération. En revanche, ce mode de financement favorise la création de partenariats publics et l'action concrète sur des projets précis. Beaucoup plus faibles que chez Greenpeace, les échanges financiers internes sont peu contraignants et essentiellement volontaires. La décentralisation des pouvoirs engendre donc une diversification des stratégies à tous les niveaux.

4.1.3 En guise de conclusion partielle : deux modèles de gouvernance globale inversés

Ordonnons les données récoltées quant à la gouvernance globale et allons-y d'une première constatation croisée. Il ressort tout d'abord que la gouvernance globale régissant les relations de pouvoir entre les échelles internationales, nationales et locales chez Greenpeace et chez les Amis de la Terre s'opère avec des directions opposées. Du côté de Greenpeace, nous avons pu observer que les critères d'adhésion des bureaux nationaux sont fortement règlementés et dûment appliqués par les directeurs internationaux chargés de garantir l'homogénéité, sinon l'uniformité de la gouvernance globale de Greenpeace. Ceci se traduit par la puissance du siège

international, tant en termes de ressources humaines et financières que de pouvoir dans l'élaboration des campagnes et de contrôle dans leur diffusion. Cette hiérarchie est encore plus marquée lorsque l'on considère la domination des GPN sur les GPL. Ces derniers n'ont pas d'identité juridique propre, ne sont pas appelés à participer à l'élaboration des campagnes et n'ont pas d'autonomie financière. Ils sont redevables auprès de la direction des GPN dont ils doivent obtenir l'autorisation préalable avant toute initiative particulière.

Si ces considérations semblent particulièrement caractéristiques à GPF et que, selon nous, ce fonctionnement semble prédominer à l'intérieur de l'organisation internationale, ces propos doivent néanmoins être relativisés pour au moins deux raisons. La première est que notre étude de GPC illustre une certaine flexibilité au sein de la structure de GPI avec l'existence d'une antenne particulière décentralisée au Québec. Bien que subordonnée à GPC, GPQ dispose en effet de pouvoirs conséquents. La seconde est qu'une récente procédure de décentralisation est actuellement en cours au sein de GPI. S'il apparaît ainsi qu'une réforme dans la gouvernance globale en faveur des GPN et des GPL est en cours, il n'en demeure pas moins que la structure de Greenpeace soit aujourd'hui encore qualifiée de hiérarchique et centralisée à l'échelle internationale.

Les observations sont contraires pour les Amis de la Terre International (ATI). Si les critères d'adhésions contraignants sont formalisés dans les documents internes, les valeurs proclamées et la gouvernance globale observée sont en effet toutes autres. Le SI ne gouverne ainsi pas l'élaboration des campagnes dont la responsabilité est confiée aux groupes locaux et nationaux. Les flux financiers, minimes, dont il bénéficie lui permettent au mieux de jouer un rôle de coordonnateur international au service de la structure fédérale dont il doit préserver le fonctionnement. Faiblement doté en ressources, le SI, que ce soit par manque de volonté ou par manque de

moyens, ne recourt pas au pouvoir dont il dispose légalement comme le montre le dysfonctionnement relevé avec les ATC. L'autonomie décisionnelle et financière octroyée aux groupes locaux d'abord, puis aux groupes nationaux ensuite, est donc totale. Le bon fonctionnement de sa structure internationale fait appel à la compréhension, à la solidarité et à la bonne volonté des groupes membres. De ces premiers résultats, que ce soit de manière formelle ou à partir de cas vécus, il ressort que la gouvernance globale des ATI est décentralisée, de type fédéral et ascendant. Maintenant qu'ont été présentées les modalités régissant la gouvernance globale de Greenpeace et des Amis de la Terre, intéressons-nous aux ressemblances et différences propres à la gouvernance interne de chacun de ceux-ci.

4.2 Diversité des modèles de gouvernance interne

4.2.1 Modes de fonctionnement interne des OBNL

Afin d'éviter autant que possible les redondances liées à pareil exercice descriptif, précisons tout d'abord les règles de base qui établissent le fonctionnement normal d'une organisation à but non lucratif (OBNL), attendu que celles-ci s'appliquent aussi bien à Greenpeace qu'aux Amis de la Terre. L'assemblée générale (AG) invite annuellement l'ensemble des adhérents ayant payé leur cotisation à une vaste rencontre afin qu'ils élaborent ensemble les projets et votent l'attribution des financements de l'organisation qu'ils soutiennent. Cette assemblée est reconnue comme l'instance décisionnelle souveraine puisque c'est elle qui valide les orientations politiques et stratégiques appliquées par la permanence sous la responsabilité du conseil d'administration (CA). Pour ce faire, l'AG valide les rapports d'activités, les budgets des exercices passés et à venir, élit son CA, accepte les modifications statutaires et nomme un vérificateur aux comptes. Le CA est lui le responsable légal de l'association qu'il administre. Il doit ainsi veiller au respect des dispositions statutaires et des décisions adoptées en AG. Dans les bureaux dotés

d'une permanence salariée, il est de la responsabilité du CA de nommer le directeur général qui encadre les employés dans la gestion des affaires quotidiennes. Si les administrateurs sont bénévoles (des mécanismes de compensations sont toutefois prévus pour les dépenses relatives à leur fonction (voyage, logement, etc.)), le directeur est le premier des employés permanents et le plus haut des salariés. Il se peut, et c'est généralement le cas pour les petites organisations locales, qu'une association ne fonctionne qu'avec des membres bénévoles. Dans ce cas, les membres s'organisent en collectifs ou en comités avec l'appui informel d'un personnage charismatique.

Autrement dit, et reprenant la théorie de la séparation des pouvoirs utilisée dans les régimes démocratiques pour mieux comprendre le fonctionnement de ces associations, nous pouvons considérer que l'AG est le principal lieu de pouvoir législatif puisqu'elle propose un espace politique et délibératif sur les stratégies à venir. La permanence salariée représente le pouvoir exécutif et gère les affaires quotidiennes qui lui sont déléguées. Enfin, le CA fait office de pouvoir judiciaire puisque c'est lui qui, entre deux AG, dispose du pouvoir de sanction et veille à l'application des décisions adoptées. Ces responsabilités sont importantes puisque, au regard des législations nationales, ce sont ses administrateurs qui sont responsables des activités et du fonctionnement de l'organisation. Ajoutons que si l'autorité et le pouvoir peuvent varier entre ces trois instances décisionnelles, ces dernières sont toujours interreliées et donc normalement contrôlées les unes par les autres. Enfin, si les documents statutaires peuvent révéler certains choix stratégiques fondamentaux, la réalité d'une vie associative peut s'avérer plus souple que ce qu'en disent ses statuts. Ainsi, hormis certaines dispositions légales, ce sont souvent les personnes investies des diverses fonctions qui doivent assumer les décisions quotidiennes.

Si nous avons tenu à débiter cette sous-section par cette présentation des modes de fonctionnement interne des OBNL, c'est qu'elle nous permettra de mieux comprendre les spécificités de Greenpeace international (GPI) et Amis de la Terre international (ATI). En effet, chaque organisation peut, à travers ses statuts, règlements intérieurs ou en fonction des cadres juridiques nationaux particuliers où elle s'inscrit, faire varier les niveaux de pouvoir entre les trois instances. Par exemple, s'il revient toujours à l'AG de décider des grandes orientations stratégiques annuelles, l'élaboration des campagnes ou la préparation des budgets peut elle être confiée aux comités d'adhérents, au CA ou à l'équipe salariée. Cette délégation est importante puisque, en fonction du temps accordé au débat ou du nombre de participants, les AG ne sont pas toujours un lieu de délibération efficace et, dès lors, véritablement décisionnel.

Précisons enfin que les données présentées dans les sous-sections suivantes sont tirées des informations colligées dans le tableau 3.3 traitant de la gouvernance interne.

4.2.2 Greenpeace international

L'assemblée générale annuelle de Greenpeace International (GPI) est appelée « *Council of the Stichting* » ou, plus simplement, « *Council* ». Chaque siège de cette AG est occupé par un administrateur, ou « *trustee* », qui est élu par chacun des CA des bureaux nationaux ou régionaux de Greenpeace. Actuellement 27 administrateurs siègent à l'AG internationale. Pour être délégué à l'international, un administrateur doit au préalable avoir été élu administrateur d'un groupe national ou régional de Greenpeace. Deux types de votes sont tenus lors des AG. Pour la plupart des décisions, chaque administrateur dispose d'un droit vote égal. Le second type de vote (*weighted vote*) est proportionnel au revenu financier du bureau qu'il représente.

Ainsi, dans les décisions relatives au financement des campagnes et/ou à la redistribution des fonds vers d'autres bureaux nationaux, ce sont les administrateurs issus des bureaux les plus riches qui contrôlent davantage leur orientation. Soit un fait qui confirme que Greenpeace serait une organisation dirigée par les bureaux les plus riches (Chartier, 2002).

Comme pour toutes les organisations à but non lucratif en quête de légitimité et de transparence, les règles de fonctionnement (*Rules of Procedure*) de GPI accordent officiellement un rôle prépondérant à l'AG. "Council is the supervisory body for the organisation as a whole. Although the Board [le CA] is the legally responsible entity, the Council and the Board share political authority for SGC [Stichting Greenpeace Council]" (GPI, 2006: 9). Ce fonctionnement permet à l'organisation de se présenter comme une structure respectant les principes démocratiques modernes de gouvernance globale. Pourtant le directeur général et son équipe, soit le *Senior Management Team* international (SMT) qui regroupe l'ensemble des directeurs de chaque département (campagnes, communication, opérations, recherche de financement, organisation), réalisent un travail préparatoire en amont qui influence grandement les décisions qui seront ratifiées par l'AG. Nommé et placé sous la supervision du CA, le directeur général international se trouve ainsi au sommet de l'organisation et dispose des pleins pouvoirs dans la conduite des affaires quotidiennes⁸². Les *Rules of Procedure* et le *National Office Guideline* l'obligent à tenir les livres de l'organisation à jour, à préparer les rapports financiers et à gérer les dépenses de l'organisation.

⁸² "The Executive Director shall have the full authority to run the affairs of the organisation" (GPI, 2006 : 3).

En tant que responsable légal de l'organisation, le CA est chargé de protéger le nom « Greenpeace ». Pour ce faire, il supervise le travail du directeur général qui inspecte et centralise les rapports d'activités et financiers des bureaux nationaux avant de les lui transmettre avec ses recommandations. Si ce dernier n'a pas de réel pouvoir dans la gestion quotidienne du bureau⁸³, il peut toutefois licencier le directeur général si celui-ci commet une faute grave, par exemple s'il ne respecte pas l'objectif de l'organisation ou les orientations votées en assemblée générale. Il est important de noter que le CA a le pouvoir de refuser les décisions prises en AG si celles-ci sont contraires au mandat de l'organisation. Le CA peut de plus prendre des décisions importantes entre deux assemblées générales tant qu'il en informe, *par après*, les administrateurs siégeant à l'AG⁸⁴. Ces décisions importantes concernent, par exemple, l'adhésion ou la radiation d'un administrateur, l'ouverture d'un nouveau bureau ou un changement dans les statuts, etc. Ces pouvoirs illustrent la prédominance du CA sur les décisions accordées à l'AG.

Cela dit, ce qui fait la véritable originalité de la gouvernance interne de GPI, et de façon similaire la gouvernance des bureaux nationaux, est l'existence d'une structure supplémentaire appelée le *Board Search Committee* (BSC) que nous traduirons, comme dans le règlement intérieur de Greenpeace France (GPF), par « Comité de surveillance ». Composé d'administrateurs nommés par le CA, sa mission est de

⁸³ Une salariée de GPI (2008) nous expliquait que “the board’s job, in all offices, as well as for International, is to make sure that the budget is correct, the overall strategies are correct. [...] They will approve them or disagree with them but they can’t change them”. Cette affirmation est confirmée par de nombreux entretiens des membres de Greenpeace dont un membre du conseil CA de GPF (2008) « Le CA ne s'occupe pas de l'exécutif, ni de ce qui a trait au terrain [...] On n'a pas de relations d'autorité avec les membres de l'exécutif. C'est au directeur exécutif de gérer ses troupes ». Il en est de même pour une administratrice de Greenpeace Canada (2009) pour qui : “boards are policy boards, they are not management boards”.

⁸⁴ “The international Board has the authority to take decisions between Council meetings. [...] [I]n all cases the Board is obliged to inform Council after it takes any decision related to the following “issues of importance” or other issues that it deems important” (GPI, 2006: 21).

rechercher les futurs administrateurs. S'il revient à l'AG d'élire les administrateurs, le travail effectué par le BSC influence et limite de façon considérable l'accessibilité au CA puisqu'il choisit les candidats qui pourront se présenter. Très peu d'informations sont par ailleurs disponibles au sujet du BSC. Les quelques lignes qui y font référence dans les *Rules of Procedure* ne mentionnent ni le nombre de *administrateurs* qui y siègent ni les critères de sélection des futurs candidats. Il est toutefois précisé que le BSC doit effectuer ses recherches en étroite collaboration avec le président du CA et le directeur général⁸⁵. Ce manque d'informations (aussi bien dans les statuts que sur le site Internet) rend quelque peu opaques la direction et la démocratie interne de GPI. En effet, nommé par le CA et influencé par le directeur général, le BSC propose à l'AG les futurs administrateurs qui choisiront le futur ... directeur général. Il apparaît non seulement qu'un nombre restreint d'individus concentre l'essentiel du pouvoir dans la direction de GPI, mais aussi que l'attribution des sièges décisionnels est le fruit d'un circuit relativement fermé qui permet un contrôle important par des personnes déjà en poste.

L'essentiel des pouvoirs effectifs de GPI est donc partagé entre un CA qui contrôle l'application des grandes orientations stratégiques et l'équipe de direction (SMT) placée sous la direction du directeur général qui dispose des pleins pouvoirs dans la gestion quotidienne de l'organisation. S'il est coutume de penser que c'est à l'AG que reviennent les décisions stratégiques, la lecture des statuts et les interviews réalisées confirment que :

les procédures démocratiques internes sont beaucoup moins importantes que ne le montre l'organigramme : les décisions pouvant être prises au final par un groupe restreint de personnes associant responsables de bureaux riches, mais aussi le directeur général international, personnage essentiel de l'organisation (Chartier, 2002 : 311).

⁸⁵ "It [the BSC] is expected to work in close co-operation with the international Board Chair. It is appointed on an annual basis. The BSC will consult the international Executive Director before it recommends Board candidates to Council" (GPI, 2006: 15)

Soit un constat troublant sur lequel nous reviendrons sous peu, notamment après l'avoir éprouvé auprès des autres échelles où prévaut Greenpeace.

4.2.3 Les bureaux nationaux : Greenpeace France et Greenpeace Canada

Tel que dégagé en 4.1 avec les mécanismes de la gouvernance globale de Greenpeace, nous savons que les fonctionnements sont relativement homogènes dans la gouvernance interne des bureaux nationaux. Ce qui explique que les observations qui suivent soient relativement similaires pour GPC et GPF.

La première observation remarquable est que, comme pour l'ensemble des GPN, GPC et GPF n'ont pas d'AG où siègent directement leurs adhérents. Le *Council* propre à GPI est remplacé par des *voting membership* dont le nombre de sièges est variable⁸⁶. Pour GPF, le terme « *voting membership* » a été traduit par celui d'« assemblée statutaire » (AS). Celle-ci, « compte tenu du nombre élevé de ses adhérents, [a opté] pour un système de représentation sur le modèle parlementaire » (GPF, 2004 : 2). Elle est composée au minimum de 30 membres dont la moitié est nommée par l'AS sortante. L'autre moitié est composée d'adhérents élus par ces mêmes adhérents. Plusieurs conditions sont requises avant de permettre à un adhérent de se présenter pour intégrer l'AS. Outre le fait que celui-ci doit être membre depuis au moins 3 ans, il doit recevoir le soutien écrit de 5 adhérents ou de 3 membres de l'assemblée statutaire sortante. Comme dans le cas de GPI, l'accessibilité aux postes décisionnels est donc conditionnée par l'acceptation des décideurs déjà présents au sein de l'AS. Si cette façon de faire permet « d'éviter les putschs dans l'organisation et [de] créer une certaine stabilité » (directeur des campagnes GPF, 2008), elle n'est toutefois pas

⁸⁶ Par exemple, les groupes nationaux de Greenpeace peuvent avoir un *voting membership* dont le nombre de sièges est variable. Celui de la France est d'un minimum de 30, ce lui du Canada ne peut dépasser 24 et celui d'Espagne dépasse les 100 sièges.

favorable à la participation directe des adhérents et des militants des groupes locaux. Il en est ainsi, car, comme nous l'expliquait aussi bien le directeur des campagnes (2008) qu'un administrateur de GPF (2008), ce ne sont ni des adhérents, ni des militants qui sont recherchés par l'AS sortante, mais plutôt des journalistes, des chercheurs, des scientifiques ou des gens membres d'autres ONG. Plus que l'expérience et les savoirs locaux des adhérents, c'est avant tout une expertise bien définie et propice aux intérêts de Greenpeace qui est attendue. Notons qu'un comité de surveillance comparable à celui du *Board Search Committee* est composé de 4 membres de l'AS et de 2 permanents salariés. Inaccessible aux adhérents, celui-ci doit évaluer la recevabilité des candidatures selon les critères précisés dans le règlement intérieur de GPF. Comme pour GPI, le comité de surveillance doit émettre « un avis sur chacune des candidatures » avant de le transmettre au CA. À la majorité des deux tiers, le CA peut refuser la candidature d'un adhérent. Le processus d'élection interne est donc réservé à un petit nombre d'individus dotés de pouvoirs décisifs.

Le directeur général de Greenpeace Canada (2009), dont la gouvernance interne est quasi similaire, admettait que ce système s'apparente à une boucle fermée : "It seems to be a little bit of a close loop". Et, comme il en va pour l'AG de GPI, le rôle de l'AS française semble se réduire à « l'écoute » des rapports du CA et à « l'approbation » des comptes (GPF, 2004 : 3). Enfin, si les statuts confèrent certains pouvoirs aux adhérents (comme le droit d'élire la moitié des représentants de l'AS, de convoquer une réunion du CA⁸⁷ ou de modifier l'ordre du jour d'une AG), on note que l'essentiel de leur rôle se résume à leur contribution financière.

⁸⁷ Il faut pour cela obtenir l'accord du quart des membres, soit 25 000 adhérents, ce qui demande des efforts logistiques et techniques considérables!

Pour GPC, la participation des adhérents à la gouvernance interne est encore plus réduite puisque le *voting membership*, (ou AG), ne peut dépasser 24 sièges, et que c'est son CA qui décide entièrement de sa composition. Dans les statuts, il n'est fait nulle part mention d'un vote accordé aux adhérents. Parmi ses 24 membres, 19 sont choisis au sein des adhérents en fonction de leur expertise et de leur engagement auprès de Greenpeace. Contrairement à GPF, les statuts canadiens prévoient que cinq membres du *voting membership* proviennent de la permanence d'un autre bureau de Greenpeace (national et/ou international) ou d'un CA d'un autre bureau de Greenpeace. Si les statuts présentent quelques petites différences dans la gouvernance interne des bureaux nationaux canadiens et français, ils se rapprochent par la faible, voire l'absence de pouvoir décisionnel des cotisants qui sont nommés et qui ne peuvent pas soumettre de candidature. Comme dans le cas français, le pouvoir du *voting membership* se limite en effet à l'élection des administrateurs, à l'approbation des rapports financiers et d'activité proposés par les administrateurs, puis à l'homologation des changements statutaires. Il s'ensuit que, plus encore que pour GPF, l'essentiel du pouvoir est partagé entre le CA et l'équipe de salariés, car ce sont eux qui contrôlent l'accession aux postes décisionnels et élaborent les décisions stratégiques.

Comprenant entre 3 et 9 sièges pour la France et entre 5 et 9 sièges pour le Canada, les CA sont élus pour 3 ans. Ils doivent fixer le calendrier électoral et préparer l'ordre du jour de l'AG annuelle. Bénévoles, les administrateurs ne peuvent pas être rémunérés pour leurs activités ni être membres d'un parti politique ou associés à une entreprise ciblée par Greenpeace. Dans ses statuts, et afin d'assurer la séparation des pouvoirs entre l'équipe salariée et le CA, GPC fait valoir l'impossibilité pour un administrateur d'être employé par Greenpeace ou, même, d'appartenir à la famille d'un-e employé-e de Greenpeace (épouse, père, mère, enfants, frères, sœurs, belle-famille, colocataires). Comme pour GPI, c'est le CA qui présente la liste des

candidats à la prochaine AG en suivant les recommandations établies par le comité de surveillance pour la France et par son équivalent canadien, le *Nominating Committee*⁸⁸. En tant que « gardien du temple par rapport au cadre fixé par Greenpeace international^o » (administrateur GPF, 2008), les CA de GPF et de GPC doivent se conformer aux grandes lignes directrices internationales. Si les CA doivent respecter scrupuleusement les grandes stratégies internationales établies dans l'ODP (*Organisational Development Plan*), les administrateurs peuvent mettre l'emphase sur telle ou telle campagne en fonction des contextes nationaux⁸⁹. L'objectif principal des CA est donc d'assurer la cohérence entre les budgets adoptés lors des AG, le cadre normatif de GPI et les actions entreprises par les bureaux exécutifs. Comme pour l'international, les CA nationaux sont le responsable légal de l'organisation, mais ne s'occupent pas de la gestion quotidienne placée dans les mains du directeur général.

Pour les salariés œuvrant au sein de la permanence, l'organigramme des groupes nationaux est sans surprise la copie conforme de la structure hiérarchique du SMT qui dirige GPI. Cette homogénéité est présumée favorable à la communication entre les différents salariés d'un GPN à l'autre et des GPN et GPI puisqu'il est aisé de trouver son homologue direct.

La carte mentale de la figure 4.7 illustre la hiérarchie structurelle interne aux bureaux nationaux de Greenpeace, telle que perçue par le directeur de la campagne forêt de GPC. Remarquons-y que si le CA chapeaute l'ensemble de l'organigramme, l'AG, qui dans notre présentation antérieure semblait avoir peu d'influence, n'est pas ici

⁸⁸ Au Canada, le comité de surveillance n'est composé que de trois individus : 2 membres de l'assemblée statutaire (*voting members*) et 1 administrateur.

⁸⁹ Par exemple, en ce qui concerne la campagne énergie et changement climatique, Greenpeace Canada focalise son attention sur les sables bitumineux tandis que Greenpeace France cible la prolifération de l'énergie nucléaire.

mentionnée. Ce qui, une nouvelle fois, témoigne éloquemment de sa faible importance dans la direction de l'organisation.

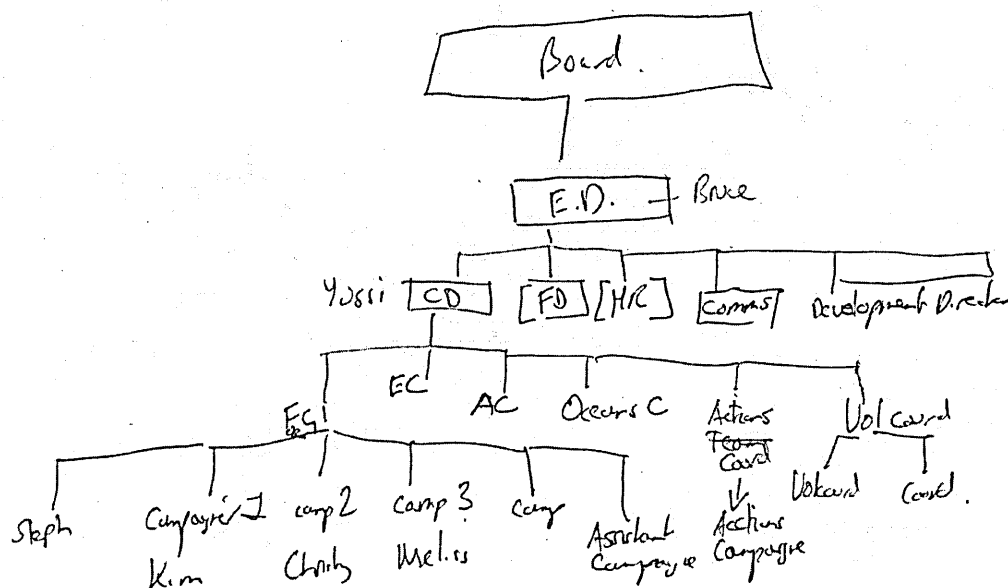


Figure 4.7 : Carte mentale de la structure organisationnelle de Greenpeace Canada (source : directeur de la campagne forêt, 2009)

Ainsi, le pouvoir décisionnel de Greenpeace est concentré dans les mains d'une équipe de direction au fonctionnement pyramidal classique:

Il y a plusieurs niveaux dans l'organisation. Généralement, la prise de décision revient aux échelles supérieures. [...] Par exemple, quand nous préparons la stratégie annuelle, les chargés de campagne arrivent avec les premières propositions de campagne. C'est à ce niveau que je suis impliqué pour établir la liste des priorités de la campagne forêt. Ces priorités sont ensuite soumises au directeur des campagnes qui doit les accepter. Le projet doit être ensuite approuvé par le directeur général. Finalement, quand toutes les campagnes sont planifiées et rassemblées, elles sont acheminées vers le conseil d'administration. C'est à eux que revient l'approbation finale. [...] c'est la même chose pour le budget. Nous proposons un budget qui doit être approuvé (chargé de campagne forêt de GPF, 2008).

Le directeur des campagnes de Greenpeace France confirme la hiérarchie au sein de l'équipe de direction régissant le fonctionnement de Greenpeace.

Mon boulot en termes de directeur des campagnes, c'est de veiller à ce que le programme des campagnes que l'on développe en France soit un programme cohérent à la fois avec le programme international et un programme pertinent dans le contexte spécifiquement français. [...] Le reste de ma fonction c'est de l'arbitrage financier. [...] Et du management classique de ... de ... responsable hiérarchique (directeur des campagnes de GPF, 2008).

Avant de conclure quant à la répartition des pouvoirs régissant la gouvernance interne des bureaux de Greenpeace, il nous reste à observer la structure interne des bureaux locaux.

4.2.4 Les groupes locaux de Greenpeace

Nous avons établi que les groupes décentralisés n'ont pas de documents statutaires propres. Ils sont dirigés par les règlements régissant le fonctionnement du bureau national qui est le seul responsable juridique de leurs actions. Et comme les groupes locaux ne sont pas légalement reconnus comme des entités à part entière, ils n'ont ni CA ni AG. Au Canada, ceci est vrai tant pour GPQ que pour les GPL. Ainsi, les *voting committee* (ou assemblée statutaire - AS) n'existent pas non plus à l'échelle locale.

En France, tous les groupes locaux fonctionnent de façon identique selon des principes précis établis dans le règlement intérieur. Un coordonateur bénévole est nommé par le CA national pour un mandat de trois ans suite aux recommandations du directeur national. C'est lui qui devient l'interlocuteur privilégié par le bureau national. Il est coresponsable (après le directeur général national) du compte bancaire du groupe local et a pour mission de veiller au respect du règlement interne et des

statuts nationaux. Il est officiellement mandaté pour représenter Greenpeace auprès des médias locaux et ne peut déléguer ses pouvoirs qu'après avoir obtenu l'accord du directeur général national. Par exemple, le groupe local de Marseille organise une réunion mensuelle dont l'un des buts est de recruter de nouveaux adhérents et de nouveaux bénévoles. Chaque groupe local peut ensuite désigner un «°réfèrent°» qui devient responsable du relais et de l'animation d'une des campagnes de GPF à l'échelle locale. Comme les communications sont essentielles dans les stratégies de Greenpeace, il existe également un réfèrent responsable de l'entretien du site web du groupe local (lui-même intégré dans le site national) et placé sous la supervision du directeur des communications. La réunion mensuelle du groupe local vise aussi à réunir tous les responsables de campagnes, le chargé des communications et toutes les personnes qui souhaitent s'impliquer ou obtenir de l'information afin de planifier le calendrier mensuel des actions à venir et de répartir au mieux les tâches.

Si plusieurs des cartes mentales récoltées lors de nos entrevues placent le coordonateur au rang le plus élevé, nous avons choisi de présenter celle du réfèrent de la campagne climat puisque les trois personnes interrogées séparément s'accordent sur le fait que le fonctionnement interne au groupe local est plutôt informel (cf. figure 4.8). Au sujet de son dessin, cette personne explique que si « le coordonateur est l'interlocuteur principal avec le bureau national qui coordonne les campagnes pour ne pas qu'elles se chevauchent », le fonctionnement du groupe local prend la forme d'un « système interrelié, horizontal où tout le monde communique avec tout le monde » (réfèrent campagne climat GPL de Marseille, 2008).

Après la réunion mensuelle, il est attendu que chaque réfèrent tienne une rencontre se focalisant sur la campagne qu'il anime. Dans la pratique, ces réunions secondaires se tiennent lorsque l'actualité nécessite une forte participation des groupes locaux et que

plusieurs bénévoles souhaitent s'impliquer. Ces réunions locales visent donc avant tout à coordonner une action pensée et préparée en amont par le bureau national.

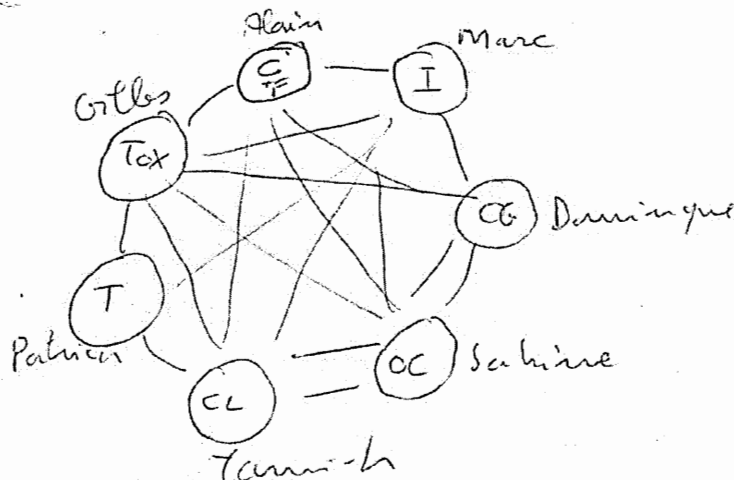


Figure 4.8 : Carte mentale de la gouvernance interne du GPL de Marseille (référent GPL de Marseille, 2008)

Comme nous l'avons vu lors de notre partie consacrée à la gouvernance locale, la structure de GPC est particulière puisque le contexte fédéral canadien et le dynamisme de Greenpeace au Québec ont engendré la création d'une antenne nationale décentralisée à Montréal (GPQ). Placée sous la direction du bureau de Toronto, cette antenne a pour but de relayer en français les campagnes nationales, de mobiliser des fonds au Québec et de superviser les groupes locaux actifs dans la province. Dans la pratique, l'absence de document légal est compensée par des communications régulières entre GPQ et GPC. Même si dotée d'une plus grande autonomie par défaut et apparemment circonstancielle, puis d'un directeur et d'une équipe salariée, le bureau montréalais demeure, comme l'illustre la carte mentale qu'en propose son directeur (cf. figure 4.9), construit d'après un organigramme comparable aux bureaux nationaux.

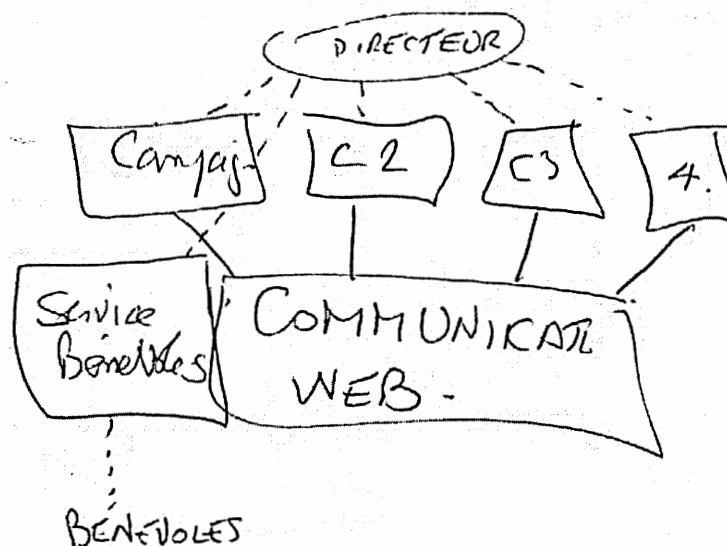


Figure 4.9 : Carte mentale de la gouvernance interne de GPQ
(directeur GPQ, 2009)

Au Québec, les GPL ne possèdent pas non plus d'identité juridique et sont placés sous la supervision du responsable des bénévoles travaillant pour GPQ. Lui-même salarié, son rôle est d'accompagner la création des groupes locaux, de les aider à se structurer et de les mobiliser pour aider à l'atteinte des objectifs de GPC. Contrairement aux GPL français, le GPL de Montréal n'a pas de compte en banque. Chaque GPL est coordonné par un bénévole élu par l'ensemble des bénévoles, une différence de taille par rapport à la France où c'est le CA qui nomme cette personne. Ce qui traduit en actes la semi-autonomie accordée aux GPL annoncée par GPQ et GPC. Le coordonateur a de nouveau pour rôle d'organiser et d'animer les réunions bi-mensuelles et de déléguer les taches selon les compétences aux personnes désirant s'impliquer. Si, comme pour le GPL de Marseille, le fonctionnement interne fait office d'un système interrelié et peu hiérarchisé dans lequel chacun participe de façon égalitaire en fonction de ses volontés et capacités, le GPL de Montréal semble disposer de davantage d'autonomie en raison des liens de confiance établis, notamment en raison de la proximité avec les responsables de l'antenne nationale

décentralisée qui partagent leurs locaux. Comme l'expliquait le responsable du GPL de Montréal:

J'ai suivi une formation et en général on fonctionne à la confiance. Quand je ne suis pas sûr je vais demander à Tibo (responsable des GPL au Québec). [...] Ça arrive que des aspects d'un projet soit refusés, mais jamais un projet au complet. Par exemple, le 1 avril on va coller des poissons dans le dos des gens avec la liste rouge des poissons à éviter. On voulait aller dans les épiceries, mais on nous a demandé de pas le faire parce qu'ils [la campagne océans] voulaient faire une action dans les épiceries la semaine suivante. Alors on ne l'a pas fait pour pas exagérer (coordonateur GPL de Montréal, 2014).

Contrairement à ce que nous venons de faire avec Greenpeace, l'étude de la gouvernance interne des bureaux des Amis de la Terre ne pourra pas se faire par blocs nationaux et locaux, car leur autonomie engendre de nombreuses différences. Nous allons donc les étudier au cas par cas.

4.2.5 Amis de la Terre International

L'assemblée générale de *Friends of the Earth International* (ATI) se tient tous les deux ans. Elle regroupe un plus grand nombre de participants que Greenpeace étant donné qu'elle compte plus de bureaux nationaux adhérents (77 versus 27). Les sièges sont attribués de façon similaire puisque chaque bureau membre, qu'il soit national ou régional⁹⁰, a le droit de participation. Une délégation par procuration est prévue par les règlements généraux si un groupe membre ne peut se déplacer.

Si l'AG n'a lieu que tous les deux ans, celle-ci est étalée sur une semaine afin que les décisions stratégiques puissent être discutées collectivement. Comme les Amis de la

⁹⁰ Notons que des bureaux régionaux de Greenpeace n'envoient qu'un représentant même s'ils regroupent plusieurs pays. Les bureaux régionaux des Amis de la Terre délèguent eux un représentant pour chacun des groupes nationaux qui les composent.

Terre (AT) privilégie le consensus avant le vote⁹¹ et que les participants sont plus nombreux, les périodes de discussion et de délibération sont nécessairement plus longues. Trois aspects renforcent le pouvoir conféré à l'assemblée générale de ATI. D'abord, contrairement à Greenpeace, le cadre des campagnes internationales est discuté lors de l'AG. Avec un système semblable aux assemblées onusiennes, chaque représentant d'un groupe membre peut intervenir ou voter en levant le drapeau du pays qu'il représente. Ensuite, les AT accordent le même droit de vote à chacun des participants, ce sans distinction relative aux contributions financières de l'un ou l'autre des bureaux adhérents. Enfin, le président du CA est directement élu par l'AG et non par le CA lui-même. Ces trois dispositions statutaires placent la transparence et l'égalité démocratique au cœur même du processus décisionnel de la fédération des ATI.

D'autre part, l'AG reste le principal lieu d'élaboration des politiques et des stratégies internationales⁹². Au besoin les décisions sont collectivement validées par un vote à distance.

In years without a biannual meeting, the Executive Committee shall perform a written poll with all full member groups for topics on which the general meeting decides with a simple majority. To be valid, at least one third of the member groups must participate (ATI, 2000: 3).

Le CA y joue un rôle déterminant en préparant la diffusion d'information et la logistique pour la tenue des votes. De plus, comme dans tous les groupes étudiés,

⁹¹ "Decisions are tried to be taken by consensus. If a consensus can not be reached, there takes place a voting procedure", (ATI, 2000: 14)

⁹² Rappelons au besoin que le processus est différent pour Greenpeace puisque les priorités de campagnes sont établies lors de la rencontre annuelle des directeurs exécutifs de chaque bureau national.

c'est lui qui conserve le pouvoir décisionnel entre deux assemblées⁹³. Le nom donné au CA, *ExCom* ou *Executive committee*, témoigne par ailleurs d'un pouvoir plus important qu'à l'habitude puisque le pouvoir exécutif est généralement réservé à la permanence salariée. Dans la pratique, et de façon plus évidente que pour Greenpeace, on constate ici la subordination du Secrétariat International (SI) au CA (ExCom) dans la gouvernance interne de ATI.

Le CA est composé de neuf sièges et les membres sont répartis de manière à respecter une représentativité géographique équitable en fonction du nombre d'adhérents des groupes nationaux: deux sièges sont respectivement attribués aux membres de l'Union européenne, d'Afrique, d'Asie Pacifique et de l'Océanie, d'Amérique latine et des Caraïbes. Un seul siège est attribué à l'Amérique du Nord⁹⁴. Contrairement à Greenpeace, les administrateurs ne peuvent venir de l'extérieur des Amis de la Terre. Tous doivent provenir d'un groupe membre de manière à encourager une vision propre aux AT. Hormis les dispositions statutaires classiques, il est intéressant de noter que le CA dispose d'un pouvoir décisif puisqu'il est responsable de la bonne conduite des cinq comités qui orientent les grandes décisions stratégiques qui sont par la suite discutées et validées en AG. Ces comités sont : financement, accompagnement des membres, programmes (projets et campagnes), communication, gestion des affaires internes. Chacun de ces comités est encadré par un administrateur et est composé d'un salarié permanent du secrétariat international et de quatre représentants de différents pays choisis en AG.

⁹³ "Because we have a biannual general assembly meeting, [the executive committee] is the decision making body of ATI between general assemblies" (coordonatrice ATI, 2008)

⁹⁴ Notons que cette faible représentativité de l'Amérique du Nord est inhabituelle puisqu'en étant l'un des principaux contributeurs financiers des organisations internationales en raison de leur puissance économique, les États-Unis et le Canada ont une forte influence au sein des instances décisionnelles que sont l'ONU, la BM, l'OMC ou le G8, G20, ... Dans ces organisations, comme pour Greenpeace, il est devenu normal que les principaux donateurs détiennent un pouvoir plus élevé. Qu'il n'y ait qu'un représentant pour l'Amérique du Nord traduit le choix des Amis de la Terre en faveur d'une représentativité proportionnelle à la démographie plutôt qu'à la valeur économique.

Le rôle attribué à la petite équipe de salariés (une dizaine de personnes pour ATI versus approximativement 150 pour GPI) est avant tout de favoriser la vie démocratique et la communication au sein du réseau international. ATI propose une gouvernance interne dont la répartition des pouvoirs favorise la souveraineté et la participation égalitaire des tous les groupes membres à travers l'assemblée générale. Ainsi, le CA et l'exécutif ont pour mission d'accompagner, de faciliter et de veiller à la bonne application des décisions votées en AG.

4.2.6 Amis de la Terre France

Nous ne nous attarderons pas beaucoup sur le cas de la fédération française des Amis de la Terre (ATF), car son fonctionnement est très proche de celui d'ATI présenté ci-dessus. L'AG annuelle, composée de représentants délégués par les groupes locaux, est la principale instance décisionnelle de la fédération. Le *poids* relatif du vote de chacun des représentants d'un groupe local est proportionnel au nombre d'adhérents de ce groupe. Ainsi, les groupes ayant de nombreux adhérents disposent d'un vote plus important que les groupes moins nombreux. Pour être valide, une proposition doit être adoptée par la moitié des adhérents d'ATF et des groupes locaux. Enfin, si plusieurs personnes peuvent représenter un même groupe local lors d'une même AG, elles doivent s'entendre au moment du vote puisqu'une seule voix est accordée à chaque groupe membre. Contrairement à Greenpeace, chaque adhérent individuel a la possibilité de se présenter et de siéger à l'assemblée générale, car celle-ci n'est pas limitée en nombre de sièges. Cette distinction entre la tenue et la teneur des AG des Amis de la Terre et de Greenpeace est valable pour l'ensemble des groupes AT à venir. Pour rendre possible et fonctionnel ce libre accès aux AG des AT, il est demandé à la personne intéressée de mentionner sa présence cinq semaines en avance. « Ces adhérents s'expriment individuellement en leur nom propre, soit en

étant présents aux débats dès l'ouverture de l'assemblée, soit par correspondance » (ATF 2003: 6-7).

ATF est administré par un conseil fédéral puissant (un CF équivalent à un CA) puisqu'il dispose « de tous les pouvoirs qui ne sont pas réservés à l'Assemblée fédérale » (article 8.1). Composés de 11 à 13 membres, 4 sièges doivent être occupés par des adhérents issus de groupes locaux afin de leur garantir une représentativité minimale. Entre deux AG, les propositions émanant du CF sont considérées valides lorsque la majorité des suffrages susceptibles de s'exprimer (adhérents individuels et groupes locaux) ne s'est pas opposée à la proposition. Élus pour un mandat d'un an⁹⁵, reconductible à cinq reprises, les administrateurs d'ATF disposent d'un pouvoir considérable dans la supervision et l'orientation de la fédération. D'abord, et contrairement à ATI qui élit son président lors de l'assemblée générale, ce sont les administrateurs élus par l'AG qui nomment le bureau du CF, à savoir le président, le secrétaire et le trésorier. Comme pour ATI, ils sont chargés d'assurer « la gestion quotidienne de la Fédération » (article 9), soit une responsabilité qui est habituellement déléguée par la suite à la permanence. De plus, c'est « dans le respect des directives du Comité fédéral [que] le bureau décide des opérations [...], gère les ressources humaines, exécute les campagnes et assure la communication interne et externe de la Fédération » (article 9). Pour ce faire et de manière à assurer les importantes responsabilités qui leur sont confiées, les administrateurs se réunissent en moyenne une fois par mois, ce qui est plus fréquent que pour les autres bureaux étudiés. Enfin, chaque administrateur est nommé référent pour une campagne particulière. L'administrateur fait ainsi le lien entre les actions entreprises par le chargé de campagne salarié et les objectifs poursuivis par la fédération votés en AG. À l'opposé de ce que nous avons pu observer chez Greenpeace, il ressort de cette

⁹⁵ Les administrateurs de Greenpeace sont élus pour 3 ans tandis que les administrateurs des AT sont élus pour un 1 en France et 2 ans au Canada.

organisation un contrôle étroit de la permanence salariée par le CF, lui-même subordonné à l'assemblée fédérale des groupes locaux.

4.2.7 Amis de la Terre Canada

La gouvernance interne des Amis de la Terre Canada (ATC) se démarque fortement de celle de leur homologue français puisque la désagrégation de la fédération a engendré la disparition de l'AG des groupes membres. Dans le dernier règlement interne modifié de 1997 (*consolidated by-law*) de ATC, aucune référence n'est faite aux groupes membres qui devraient pourtant être à la base des revendications et des actions menées par le bureau national canadien. L'article 2 de ce document explique que le seul statut de membre reconnu par l'association est celui d'adhérent individuel⁹⁶. Ainsi, ATC fonctionne davantage comme une simple OBNL et non pas comme une fédération de groupes locaux. Or ce rôle de fédération est pourtant bien de la responsabilité d'ATC puisque c'est lui qui est reconnu par ATI pour représenter l'ensemble des groupes AT canadiens.

Ce sont donc uniquement des adhérents individuels qui participent aux AG annuelles d'ATC. Les décisions y sont prises à la majorité par les adhérents présents qui disposent tous d'un droit de vote équivalent. L'objectif de l'AG se limite à la validation des rapports financiers et d'activités, à l'élection du CA, ou *administration board*, (entre 6 à 14 sièges) et à la modification des documents statutaires. Pourtant, selon nos entretiens, il ressort que, contrairement aux ATF et aux ATI, l'AG ne joue qu'un simple rôle de formalisation des politiques et des stratégies décidées par l'équipe salariée. De fait, les adhérents n'y ont que rarement été mentionnés si ce n'est pour saluer et remercier leur contribution financière. Aucune autre attente

⁹⁶ "Membership in the Corporation shall be limited to individuals interested in furthering the objects of the Corporation".

n'était exprimée à leur égard, ce qui souligne à notre avis la prépondérance et l'autonomie de l'exécutif et du CA vis-à-vis de l'AG. Enfin, il se dégage encore de nos entretiens que c'est l'exécutif qui regroupe l'essentiel des pouvoirs décisionnels. En décrivant les mécanismes de gouvernance interne, le président d'ATC nous confiait non seulement le faible dynamisme actuel de l'association, mais également la prééminence du rôle du directeur général (DG, dit aussi CEO en référence à *Chief Executive Officer*) sur qui repose l'essentiel des activités de l'organisation. Tout comme pour l'AG, le CA servirait désormais de faire-valoir nécessaire à la constitution légale d'une organisation à but non lucratif.

Now our structure is not that complicated. Remember, we're a staff of five people and a board of about a half a dozen right now. [...] We're a very small group. Our total budget is about \$700,000. So we don't have Board Committees, staff committees, it's just not structured like that so there's no structure to be drawn. I'm the chairman, Bea reports into the Board and the Board reports into her. [...] The selection of the issues for us to get involved in are chosen by the staff to a large degree [...]. The staff delivers the work and makes the decisions. So our job is in overall governance, transparency those kinds of issues. Direction setting in a broad sense, but the actual delivery of the work obviously is done at the staff level (président ATC, 2009).

Nommé par le CA, le DG participe aux rencontres du conseil d'administration et joue un rôle prépondérant, ce tant dans la planification stratégique que pour l'administration quotidienne de l'organisme. D'après le président du CA, le DG est responsable de la gestion des affaires quotidiennes et décide des campagnes à mener. Enfin, c'est lui qui représente ATC aux assemblées générales bi-annuelles internationales depuis plusieurs années déjà (il est habituellement de la responsabilité du CA ou de l'AG de choisir le représentant du bureau national à l'AG internationale). Cela dit, le DG actuel concentre l'essentiel des pouvoirs. Par son ancienneté et son charisme, il semble aujourd'hui s'être en quelque sorte « accaparé » ATC.

Bea [the CEO] was involved very early; she was involved in the board I would say ten or twelve years ago. She's been the CEO for the last eight or ten

years. I don't know the exact dates. She has had almost a lifelong involvement in the organization either as a founder board member or now as the CEO (Président ATC, 2009).

ATC s'est ainsi coupé de ses groupes membres à l'échelle locale et distancié de ses adhérents. Ceci semble être la conséquence de la faible rotation du personnel administratif et salarié depuis de nombreuses années ainsi que du désengagement progressif de ses adhérents. Nous retiendrons que ATC est dirigé par une permanence peu renouvelée dont l'essentiel du pouvoir est concentré entre les mains du DG. Ne jouant plus le rôle attendu de groupe national qui lui est dévolu, ATC agirait par lui-même sans assurer la mission fédérative qui est attendue et confiée par ATI.

4.2.8 Amis de la Terre de Hyères

Les Amis de la Terre de Hyères (ATH) est un groupe local constitué sur le modèle type des associations de la loi française de 1901. En tant que petite association municipale uniquement composée de bénévoles et disposant d'une identité juridique, elle est dotée de deux instances décisionnelles, soit une AG et un CA.

Une particularité de l'AG des ATH correspond aux différents statuts qui sont accordés aux adhérents. Selon ces statuts, seuls les membres ayant à la fois payé leur cotisation annuelle, participé aux activités de l'association et accepté les statuts sont invités à voter lors des AG. Les autres, qu'ils soient membres bienfaiteurs (contribution financière plus élevée), membres donateurs (ayant payé leur cotisation) ou sympathisants (contribution financière inférieure au seuil réclamé), disposent d'un statut consultatif qui leur permet d'assister aux AG, mais sans droit de vote. Cette particularité vise d'une part à susciter l'implication concrète des adhérents et, d'autre part, témoigne de la liberté accordée par la fédération aux groupes locaux dans la

rédaction de leurs statuts. L'AG y est selon eux fondamentale puisqu'elle « représente la volonté de l'Association, elle exprime son idéal, détermine ses objectifs, prend tous les moyens nécessaires pour atteindre les buts qu'elle s'est fixés» (ATH, article 7, 2004). En tant qu'instance souveraine et décisionnelle, il est non seulement demandé à l'AG de ratifier, mais aussi et surtout de délibérer sur les projets d'action et les budgets de l'exercice à venir (ATH, article 7, 2004). Il est également de la responsabilité de l'AG de créer des commissions de travail sur des thématiques qu'elle juge pertinentes. Finalement, ce sont les adhérents actifs qui décident et qui mettent eux-mêmes en œuvre les projets qu'ils ont débattus collectivement.

Le CA est officiellement doté d'un rôle pratique secondaire : il ne se réunit que semestriellement avec pour principal objectif de recevoir et valider les nouvelles adhésions, d'administrer l'association et de préparer l'ordre du jour des AG. En revanche, le président est doté d'un rôle plus important puisqu'il n'existe pas de permanence salariée chargée de l'animation de l'association. C'est donc à lui que reviennent la représentation et la responsabilité juridique de l'association (signer les procès-verbaux, représenter l'association, valider les dépenses et veiller au bon fonctionnement des affaires internes). C'est pourquoi, dans la pratique, une grande partie du dynamisme de l'association dépend des choix de son président:

Les membres [du bureau], c'est aussi bien le président que le trésorier,... Et moi, au début, quand j'ai pris [en main l'association], il y avait un président, il y avait deux vices présidents, il y avait un trésorier, un vice trésorier, une secrétaire et un vice secrétaire,... Moi j'ai réduit ça à l'essentiel parce que c'est des postes qui sont obligatoires dans une association de loi 1901. Mais on n'a pas besoin d'un titre pour changer le monde (présidente ATH, 2008).

Ce fonctionnement à l'allure autocratique est confirmé par la structure interne dessinée par la présidente (cf. Figure 4.10). Toutes les flèches partent du poste de président pour se répercuter sur les autres acteurs de l'association.

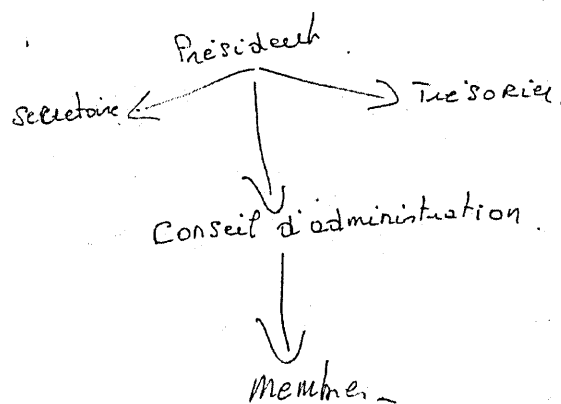


Figure 4.10 : Carte mentale de la gouvernance interne des ATH
(présidente ATH, 2008)

Comme nous l'expliquait une bénévole (2008), la présidente, en poste depuis 18 ans, « est élue à vie (rires) ». En tant que militante impliquée de longue date, il est entendu que c'est elle qui représente son groupe lors des rencontres annuelles de la fédération française. D'un point de vue démocratique, ce fonctionnement centralisé peut toutefois s'avérer problématique puisque, comme nous le signalait encore sa présidente, il y a eu des assemblées générales d'ATF pendant lesquelles « j'ai été obligée de prendre les décisions toute seule, parce qu'on n'a pas fait de réunion » (Présidente ATH, 2008). Cela dit, la suprématie prévue par les statuts aux adhérents lors de l'AG leur permet, le cas échéant, de pouvoir inverser ce fonctionnement. D'autre part, le pouvoir décisionnel octroyé aux adhérents favorise les délibérations collectives et permet leur implication en des domaines qui les touchent plus particulièrement. Par exemple, nous nous sommes entretenu avec un adhérent qui profitait de la reconnaissance et de la visibilité d'ATH pour intervenir sur les plans de zonage de manière à protéger les espaces verts de son voisinage.

4.2.9 Amis de la Terre de Québec

Le bureau des Amis de la Terre de la ville de Québec (ATQ) fut fondé en 1978 en même temps que le bureau national canadien d'Ottawa. La pensée de Michel Jurdant (2004), fondateur et connu pour ses positions libertaires et révolutionnaires, continue d'imprégner le fonctionnement interne d'ATQ. Son manifeste qui appelle à une transformation radicale vers une écosociété est ainsi lu à chaque nouvelle AG. Considéré comme un visionnaire par les militants écologistes d'ATQ, son livre *Le défi écologiste* est toujours considéré comme une œuvre centrale qui détermine les principes fondateurs de cette OBNL.

Ainsi, comme l'explique un administrateur des ATQ (2009), « on a un fort courant décentralisé, anarchiste si on peut dire. Nous autres c'est les assemblées générales qu'on privilégie (...) puis c'est les comités qui décident ». C'est avec cet esprit libertaire comme toile de fond que se dessine la gouvernance interne d'ATQ qui privilégie la transparence, la participation directe et la responsabilisation. Tous les adhérents sont convoqués à l'AG annuelle et disposent d'un droit de vote équivalent. Les sympathisants n'ayant pas payé l'adhésion annuelle peuvent écouter les discussions sans pouvoir voter. L'AG est l'instance suprême responsable de toutes les décisions importantes. Conformément aux systèmes autogestionnaires prônant la démocratie directe, les décisions sont prises à main levée. Et, contrairement aux autres bureaux étudiés, les statuts mentionnent le féminin pour porter attention aux égalités de genre qu'ils encouragent. Ces statuts accordent de nombreux pouvoirs aux adhérents individuels. Par exemple, ces derniers sont appelés à préparer des dossiers, des mémoires, des manifestations et des prises de position en vue de faire des pressions politiques, de développer des alternatives locales ou encore de créer des coopérations avec d'autres organismes (ATQ, 2007). De plus, et il s'agit là d'un phénomène remarquable car non rencontré ailleurs, les adhérents ont la possibilité d'assister aux réunions du CA qu'ils ont élu. Par cette plus grande transparence, la

gouvernance interne d'ATQ veut démontrer que « le CA est à la disposition et travaille selon la volonté des membres » (permanent ATQ, 2009).

Comportant cinq sièges plus celui d'un salarié permanent, son CA est responsable du suivi des comités. Il a pour mission d'administrer toutes les affaires d'ATQ entre deux AG. Cela dit, le pouvoir du CA est en pratique relativement faible par rapport aux autres bureaux étudiés puisque : « redevable à l'Assemblée générale au cours de l'année suivant son élection [...] le conseil d'administration a la responsabilité de consulter le collectif de travail » (ATQ, 2007 :8).

Enfin, le collectif de travail (CT) est composé de la permanence et de toute personne membre ayant l'approbation du CA et dudit collectif de travail. Il coordonne les différents comités qui sont quasi autonomes dans la gestion de leurs affaires quotidiennes, comme en témoigne un permanent (2009) : « c'est super décentralisé au niveau de l'organisation à l'interne, un comité peut avoir une certaine position, tandis que l'autre comité peut avoir une position sensiblement différente ». La responsabilité juridique du CA l'oblige toutefois à jouer un rôle d'arbitre en cas de conflit entre comités ou de dérapage d'un comité par rapport aux objectifs fondateurs de l'association. Dans ce cas, c'est le CA, ou l'AG si elle est mobilisée en assemblée extraordinaire, qui a le dernier mot. Dirigé selon un idéal libertaire, ATQ cherche ainsi à respecter les libres initiatives citoyennes tout en étant cohérent avec les objectifs de l'association votés en AG.

La carte mentale de la figure 4.11, réalisée par un administrateur d'ATQ, est révélatrice de cette suprématie décisionnelle qui est confiée aux adhérents lors de l'AG. Elle englobe en effet l'ensemble des comités quasi-autonomes. Enfin, le CT composé d'adhérents bénévoles travaille en étroite collaboration avec le CA pour

veiller à la bonne application des décisions adoptées en AG. Placé au centre du dessin, le CA est un organe incontournable pour toute décision relative au bon fonctionnement de l'association. Cette gouvernance interne se distingue de celles observées jusqu'à présent en ceci qu'elle se base sur l'engagement et la responsabilisation des militants impliqués dans les comités. Dotés d'importants espaces de liberté, ce sont eux qui détiennent l'essentiel du pouvoir exécutif et qui font vivre l'association au quotidien.

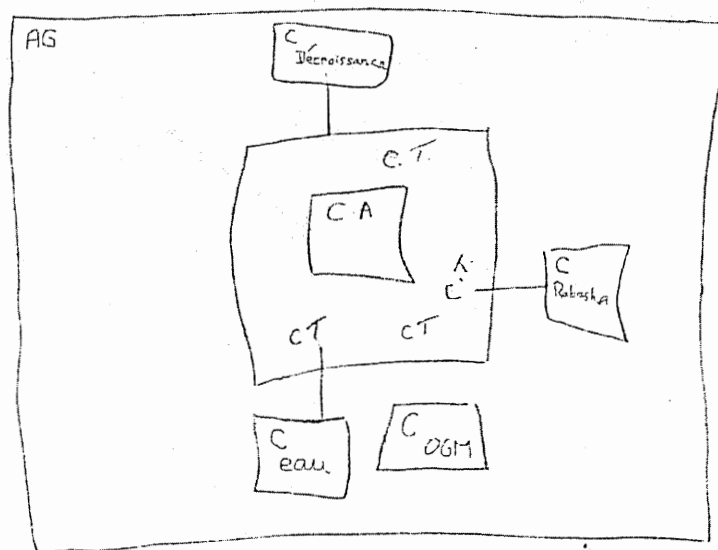


Figure 4.11: Carte mentale de la gouvernance interne des ATQ
(administrateur ATQ, 2009)

4.2.10. En guise de conclusion partielle : deux principes de gouvernance interne pour des modèles eux aussi bien distincts.

Il se dégage de ce qui précède que la gouvernance interne de Greenpeace est très homogène, non seulement d'un bureau national à l'autre, mais également entre les bureaux nationaux et le siège international. Les AG, dont le nombre de représentants est réduit à quelques participants soigneusement sélectionnés par un comité de

surveillance en fonction de leur expertise des objectifs de l'organisation, sont relativement fermées, sinon inaccessibles aux adhérents comme dans le cas de GPC. Et à l'échelle internationale, les votes accordés aux bureaux nationaux au sein de l'AG sont proportionnels à leur contribution financière, ce qui renforce et perpétue une logique de domination économique. Plutôt que la participation, la transparence et la « lenteur » inhérentes aux principes de la démocratie inclusive et délibérative, Greenpeace privilégie par sa gouvernance interne la contribution financière, l'expertise et l'efficacité. Enfin, les adhérents n'étant pas, ou très peu, consultés, ce sont les salariés qui dictent la conduite de l'organisation.

En effet, les adhérents ne disposent que d'un pouvoir minimal dans les décisions politiques et stratégiques de leur organisation. Que ce soit aux niveaux national ou international, les AG sont chapeautées par le CA et sont peu démocratiques. Elles s'apparentent plutôt à des faire-valoir administratifs pour légitimer les décisions prises en amont par la permanence salariée et son directeur. Au niveau local, les adhérents n'ont pas accès aux politiques décisionnelles. Les AG n'existent pas et les groupes locaux sont subordonnés aux stratégies et objectifs décidés par les salariés nationaux. Et plutôt que de représenter et garantir les aspirations des adhérents, rôle habituellement dévolu au CA, la fonction des administrateurs consiste avant tout à assurer la cohérence entre le cadre normatif et l'application des stratégies établies à l'international. Enfin, l'homogénéité des organigrammes des exécutifs, que ce soit à l'international ou au national, présente une structure interne normalisée, où le pouvoir est fortement hiérarchisé au profit du directeur général. Même si la gouvernance interne des groupes locaux est plus informelle et propice à un fonctionnement systémique plus « démocratique », les bénévoles restent placés sous la responsabilité du coordonateur du groupe local, lui-même supervisé par le directeur général national. C'est donc encore et toujours non seulement les bureaux les plus riches

(Chartier, 2002), mais encore «°la famille des salariés qui oriente [et] dirige l'organisation°» (Lequenne, 1997: 64),.

Les valeurs et principes sont tout autres chez les AT. Bien que les constats qui suivent seront quelque peu relativisés plus loin, soulignons que les dynamiques régissant la gouvernance interne de Greenpeace et des Amis de la Terre sont très distinctes, tant sur le plan décisionnel qu'opérationnel. Tout d'abord, à la manière des ATQ, des ATF ou du SI, il est incontestable que c'est sur les membres rassemblés en AG que reposent l'essentiel des décisions stratégiques et politiques des ATI. Ouvertes à tous les adhérents qui souhaitent y participer sans qu'il n'y ait de limitation de siège, leurs AG permettent de transférer l'essentiel du pouvoir aux membres pour décider des questions relatives à la vie de leur association. Ainsi, la gouvernance interne attendue par les ATI privilégie la participation populaire et la démocratie directe, ce au détriment de la représentativité de membres présélectionnés en fonction d'objectifs prédéterminés. La teneur des AG et l'accessibilité au CA visent à privilégier la transparence, la légitimité et la remontée aux échelles supérieures des savoirs individuels et des expériences localisés. Cette volonté de décentralisation du pouvoir dans la gouvernance interne des ATI veut inciter les membres à se responsabiliser par rapport à leur organisation qu'ils ont la possibilité de façonner à leur propre image. Contrairement à Greenpeace, les adhérents sont appelés à prendre en charge certains projets qu'ils estiment nécessaires et adaptés au contexte socio-géographique dans lequel ils vivent. Par cette diversité, les Amis de la Terre favorisent l'innovation pratique et culturelle, tant au niveau des décisions internes que des techniques de financement ou des moyens d'action déployés.

Cependant, malgré ce modèle de décentralisation du pouvoir et de responsabilisation des membres qui apparait idéal, nous ne pouvons faire abstraction de la diversité des réalités étudiées qui le questionne. Par exemple, la liberté conférée aux membres peut

faire dévier un groupe du fonctionnement attendu au préalable. Ainsi, la gouvernance interne d'ATC (et d'ATH dans une moindre mesure), dont le pouvoir est concentré aux mains de son directeur, présente des rouages fonctionnels peu cohérents avec les principes établis dans la charte internationale. En abandonnant par exemple son rôle de fédération, ATC brise les liens unifiant les organisations locales entre elles et nuit à la richesse émanant du partage des expériences et des savoirs générés et attendus en s'isolant du réseau international. Si d'une part cette réalité témoigne du faible contrôle et de la piètre confiance accordée aux adhérents dans l'application des principes et valeurs des ATI, elle fait état et rend possible, d'autre part, par un fonctionnement laxiste et décentralisé, des processus et des fonctionnements contraires aux attentes et objectifs initiaux.

Somme toute, les gouvernances globale et interne qui caractérisent la gouvernance d'entreprise des deux ONGE étudiées, engendrent-elles, et c'est là notre 3^e question secondaire, des stratégies de territorialisation différenciées à l'avenant de modèles politiques de l'écologie bien distincts?

4.3 Les processus de territorialisation

Pour étudier les processus de territorialisation, nous avons porté une attention toute particulière aux campagnes à l'œuvre et aux moyens d'action déployés pour les réaliser et/ou les communiquer, ce dans chacune des antennes observées. Afin de réaliser notre étude comparative, nous ferons dialoguer leur incarnation respective pour chacune des deux ONGE. Ces étapes nous permettront de dégager un ou des processus-types de territorialisation qui, rappelons-le, témoigne (1) de la prise en considération des caractéristiques territoriales, paysagères et identitaires particulières à l'échelle du problème posé, puis, (2), et par acte multiscalair de déterritorialisation-reterritorialisation, de l'évolution des comportements vers des pratiques

écologiquement plus responsables. Ces processus de territorialisation incarnent donc, selon nous, des politiques de l'écologie variables dans leur capacité d'adaptation, d'appropriation et d'identification au territoire et aux populations qui l'habitent. Nous les ferons correspondre en présentant leurs caractéristiques spécifiques, avant de conclure par l'analyse de nos résultats en égard à nos concepts clés et opératoires.

4.3.1 Les campagnes mises en œuvre

4.3.1.1 Greenpeace: une déclinaison locale de campagnes internationales

Le tableau 4.1 répertorie les diverses campagnes de Greenpeace répertoriées sur les sites Internet des bureaux étudiés. Les cases vides témoignent de l'inexistence d'une campagne dans un bureau donné.

Nous remarquons tout d'abord, en conformité avec ce qui fut auparavant dégagé quant à la structure hiérarchique de Greenpeace, la reconduction des campagnes ciblées par GPI. Regroupées en sept grandes thématiques, celles-ci sont en effet ensuite déclinées de manière très homogène dans les bureaux nationaux et locaux. Il reste que les campagnes sont suffisamment larges et que les statuts internationaux, par l'intermédiaire des ODP nationaux, permettent aux groupes nationaux (GPN) de se concentrer sur les campagnes jugées les plus essentielles et les mieux adaptées aux contextes nationaux.

Ainsi, en ce qui concerne la campagne climat et énergie, GPI a choisi différents thèmes qui sont adaptés nationalement comme le pétrole, le charbon et la [R]évolution énergétique. Stratégie historique fidèle à Greenpeace, l'organisation choisit une campagne qu'elle élève au rang de symbole d'une lutte particulière pour unifier l'ensemble des GPN. C'est à ce titre que la protection de l'Arctique, dont la

fonte accélérée est actuellement médiatisée par tous les GPN, est choisie comme campagne emblématique du réchauffement climatique. Encouragé par GPI puisque ce territoire est en bonne partie canadien, GPC fait le choix d'y consacrer la majorité de ses ressources et expertises.

Greenpeace international	<i>Climate change</i>	<i>Forests</i>	<i>Oceans</i>	<i>Ecological farming</i>	<i>Toxic Pollution</i>	<i>Nuclear</i>	<i>Peace and disarmament</i>
France	Climat - énergie	Forêts	Océans	Agriculture et OGM	Toxique	Nucléaire	
Canada	Climate and energy	Forest	Oceans	GMO food		Intégré dans la campagne <i>Climate and energy</i>	
Marseille	Climat - énergie	Forêts	Océans	Agriculture et OGM	Toxique	Nucléaire	
Montréal	Énergie et climat	Forêts	Océans	Agriculture durable		Intégré dans la campagne <i>Climate and energy</i>	

Tableau 4.1 : Récapitulatif des campagnes menées par les cinq bureaux de Greenpeace ici analysés

Si GPF diffuse l'ensemble de ses campagnes de façon très similaire au cadre international, le bureau français a quant à lui choisi d'orienter ses ressources sur la campagne nucléaire. Les enjeux et les problématiques qui y sont reliés sont en effet majeurs en France alors que l'énergie nucléaire représente environ 70% de sa production énergétique totale. À l'inverse, peu développée au Canada, la campagne nucléaire y est « simplement » relayée à l'intérieur de la campagne climat. Historiquement emblématique de Greenpeace, celle-ci n'a pas été ciblée comme prioritaire dans le contexte national canadien.

GPI fait également campagne sur la protection des forêts équatoriales (Amazonie, Congo, Indonésie) et à l'arrêt de l'importation de bois illégal. Comme GPI impose de travailler uniquement sur les forêts primaires, GPF ne mène pas de campagne quant à la gestion des forêts sur son propre territoire. Selon le chargé de campagne forêt de GPF (2008), il en est ainsi, car « ce n'est pas la mission de Greenpeace de travailler sur les forêts françaises. On ne travaille pas là-dessus. On n'a pas de pertinence là-dessus ». En revanche, GPF se concentre sur la forêt équatoriale congolaise puisque les importations françaises de bois illégal sont importantes et que le lien postcolonial unissant ces deux pays reste fort. Une réalité qui prouve les limites posées par le cadre établi dans l'ODP international. Et si GPC contribue lui aussi à la diffusion de la campagne internationale en présentant les informations relatives à la forêt indonésienne, il ne mentionne cependant pas les campagnes sur l'Amazonie et le Congo sur son site Internet. Suite à une décision stratégique proposée par la permanence salariée et validée par son CA, GPC valorise plutôt ses propres campagnes qui se focalisent sur la forêt boréale et la forêt du Grand Ours en Colombie-Britannique.

Notons enfin que ni GPF ni GPC ne relaient la campagne sur le désarmement et la paix pas plus que celle sur le commerce équitable. Ce constat laisse entendre une nouvelle fois que ces campagnes sont secondaires dans ces deux pays qui font le choix de concentrer leurs efforts sur les campagnes qu'ils jugent prioritaires. De la même façon, la campagne toxique n'est pas traitée par GPC qui, sur son site Internet, renvoie à celui de GPI. Ces possibilités de ne traiter que de certaines campagnes proposées par GPI et d'en prioriser le contenu, témoignent de la liberté de choix qui permet aux GPN d'orienter leurs efforts et moyens, humains et financiers, en fonction de leurs objectifs et contextes nationaux spécifiques. Si les bureaux nationaux

disposent d'une certaine marge de manœuvre, ce n'est en revanche pas le cas des groupes locaux.

Les campagnes relayées par les GPL sont en effet les répliques exactes de celles menées par les GPN qui les encadrent. Leur rôle principal reste donc de diffuser localement les directives nationales⁹⁷. Pour l'illustrer, un bénévole de Greenpeace Marseille explique que :

Greenpeace fonctionne de manière relativement traditionnelle, c'est à dire pyramidale. [...] Ils ont des experts au niveau national ou au niveau international et puis ça descend vers nous. Des fois on leur fait des feedback, mais bon, l'expertise ils l'ont [...] nous on est plutôt des opérationnels (réfèrent climat GPL Marseille, 2008).

Soit une idée qui correspond à notre description antérieure de la gouvernance glocale, reprise et développée par le directeur des campagnes de GPF (2008):

On est dans une structure top down, explicite, enfin assumée comme telle. [...] Ce qui pose parfois des difficultés parce que les gens aimeraient bien... Il y a des combats locaux. Mais on évite en permanence d'être associé sur des combats locaux qui ne relèvent pas de nos campagnes. Parce que sinon, ça veut dire que les gens vont s'impliquer là-dedans et [ne] vont plus faire le travail de relais des campagnes qu'on a développé aux niveaux plus supérieurs.

Ainsi, et de manière générale, un GPL ne pourra pas mener une campagne locale sur la pollution des eaux fluviales ou des nappes phréatiques, sur la promotion des paniers biologiques ou d'une agriculture urbaine. Ces thématiques débordent du champ d'expertise établi par l'ODP international. Cette faible prise en compte des revendications et aspirations locales provoque bien des désillusions et amertume, non

⁹⁷ Sur le site de Greenpeace Marseille (inséré dans celui de GPF), le rôle des groupes locaux est détaillé comme suit : a) Organisation de stands d'information, b) Diffusion d'informations, affichage, tractage, médias locaux, c) Organisation de Conférences-Débat, d) Actions spécifiques 'Greenpeace' en coordination avec le bureau national, e) Participation aux collectifs locaux d'associations, f) Organisation de groupes de travail thématiques ou logistiques. Voir <http://www.greenpeace.org/france/groupes-locaux/marseille/accueil/qui-sommes-nous>, page consultée le 23 octobre 2009.

seulement chez certains membres de l'organisation, mais aussi et surtout auprès des autres associations environnementales locales. Le coordinateur de Greenpeace Marseille (2008) cite à cet égard la lutte des groupes écologistes locaux contre l'implantation d'un nouvel incinérateur dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur :

Ludo qui était le référent toxique, il a demandé pendant cinq ans un appui à Greenpeace France pour faire une grosse action activiste sur l'incinérateur. Bon bah, ils ne l'ont jamais fait. [...] Toutes les assos, qui bossent depuis des années sur l'incinérateur, elles nous disent « vous Greenpeace si vous nous faisiez un gros truc Greenpeace que vous savez faire, ça aurait 10 fois plus d'effet que ce qu'on fait depuis des années ». [...] Mais ce n'est pas dans nos campagnes. Ça veut dire que ce n'est pas une priorité (rires).

Le choix stratégique de se limiter à certains champs d'expertise provient de et impose une rigidité organisationnelle qui n'est pas toujours comprise, sinon acceptée, par les militants écologistes:

People will try to push Greenpeace, you know, you're an environmental organization, you should work on pesticides. You have to say, we don't work on everything. We have very clear campaigns [...] And it's hard for a local office, you know, local Montréal office, or Vancouver office, to actually explain to the community why you don't work on something which may be a big issue in Québec. [...] It's pretty strict about what you work and don't work on (administratrice GPC, 2009)

Si pour GPI l'existence de groupes locaux permet avant tout de sensibiliser les populations aux problématiques globales, un administrateur de GPF (2008) reconnaît que la répartition des pouvoirs entre les échelles locales et nationales pourrait être ajustée afin de permettre un meilleur ancrage territorial. Cela permettrait notamment d'« éviter que Greenpeace soit perçue comme une organisation étrangère qui vient emmerder ». La décentralisation de Greenpeace au niveau local serait ainsi fort appréciée :

Par exemple sur la campagne Océan, ils nous ont demandé de faire une enquête sur certains pêcheurs de thon à Marseille. [...] Ils nous ont [aussi] demandé de faire du *watch* sur la centrale [nucléaire] de Marcoule, de faire de

la surveillance en se relayant en voiture, en bénévole, pour voir quand est-ce que partent les convois de plutonium. C'était bien, on était content de participer (réfèrent campagne climat, GPL de Marseille, 2008).

Au quotidien, la remontée des savoirs locaux vers les experts nationaux et internationaux est donc difficile et occasionnelle. « Même si on donne nos avis, on a l'impression que ça pèse pas grand-chose parce que,... (Rire) on a l'impression que de toute façon c'est déjà décidé » (coordonateur, GPL de Marseille, 2008). Il en est ainsi car, selon la structure descendante ici dégagée, les campagnes visant à informer et à changer les pratiques sont gérées de façon globale. Et c'est dans ce cadre international que les bureaux nationaux obtiennent la marge de manœuvre nécessaire pour sélectionner et prioriser les campagnes qui leur apparaissent les plus porteuses et les mieux adaptées à leurs contextes particuliers.

4.3.1.2 Amis de la Terre: un assemblage de campagnes locales

Les campagnes des Amis de la Terre étant plus diversifiées que celles de Greenpeace, nous les présenterons dans cinq tableaux différents, c'est-à-dire un pour chaque organisation étudiée, car les campagnes n'y sont pas structurées de façon équivalente (cf. tableaux 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 et 4.6).

Agro-carburants	Justice climatique et énergie	Industries minières, pétrole et gaz	Forêts et biodiversité	Souveraineté alimentaire	Justice économique	Eau
-----------------	-------------------------------	-------------------------------------	------------------------	--------------------------	--------------------	-----

Tableau 4.2 : Campagnes des ATI

Transition écologique	Agriculture, ville et biodiversité	Justice économique	Énergie et industries extractives	Risques et technologie
-----------------------	------------------------------------	--------------------	-----------------------------------	------------------------

Tableau 4.3 : Campagnes des ATF

<i>Environnemental justice</i>	<i>Climate and energy</i>	<i>Water</i>
--------------------------------	---------------------------	--------------

Tableau 4.4 : Campagnes des ATC

Bord de mer	Aménagement urbain	Sensibilisation à l'environnement
-------------	--------------------	-----------------------------------

Tableau 4.5 : Campagnes des ATH

Agriculture et alimentation	Décroissance	Eau	Zéro déchet et incinérateur	Fluor
-----------------------------	--------------	-----	-----------------------------	-------

Tableau 4.6 : Campagnes des ATQ

Les campagnes des AT sont plus variées que Greenpeace car elles sont établies *par* et *pour* chacun des groupes nationaux et locaux. Cette pluralité de thématiques au sein du réseau international rend compte, tel que souhaité, de la diversité des préoccupations citoyennes et des problématiques territoriales. Et c'est pour permettre l'intégration et le respect de cette diversité que le secrétariat international (SI) propose des programmes qui se déclinent ensuite en campagnes puis en projets. Selon la coordonatrice internationale (2008) :

A program, we said, is a big theme which is a conglomeration of a lot of campaigns. A program is Food and Agriculture. And under Food and Agriculture, you can have different campaigns, you can have the Seed Campaign, fight against GMOs and others. And, under different campaigns, you can have different projects.

À l'échelle internationale, ATI s'intéresse davantage que Greenpeace aux problématiques sociales locales. Commentant l'histoire d'ATI, la coordonatrice du SI précisait qu'au départ l'organisation était essentiellement centrée sur l'environnement et la nature puis que, avec l'arrivée des pays d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie, les droits humains s'étaient imposés pour détenir désormais une place tout aussi importante que les problématiques d'ordre strictement naturel. "I have to stress we don't work on the environment anymore, mainly because it's environment and people, environmental issues and human rights" (coordonatrice internationale ATI, 2008).

Ainsi, la campagne de justice économique des AT se penche sur les diverses inégalités engendrées par le développement économique actuel. Bénéficiant des multiples expériences des groupes locaux et nationaux, le SI dénonce le développement économique et la finance internationale comme servant les intérêts des riches États et des compagnies multinationales (notamment minières et pétrolières) au détriment des populations locales ne bénéficiant pas, ou trop peu, de la croissance économique générée tout en observant leur habitat naturel se dégrader. Les campagnes de dénonciation des pratiques néocoloniales de la BM, du FMI, du G8 ou de l'OMC sont autant d'échos aux revendications des groupes AT implantés dans les pays du Sud. Elles reflètent l'intégration des préoccupations des pays les plus pauvres au niveau international.

À l'échelle étatique, les bureaux nationaux des AT disposent d'une complète liberté pour choisir et gérer leurs projets⁹⁸. Ainsi, les programmes proposés par l'international ne sont pas repris tels quels par les ATN qui choisissent, élaborent et ordonnancent leurs thématiques selon leurs préférences. Par exemple, quand « agrocarburant^o » est présenté à l'international comme un programme en soi, ATF traite ce sujet à l'intérieur de sa thématique « énergie et industries extractives ».

Les Amis de la Terre de Hyères poursuivent de la même façon des projets qui ne sont pas mentionnés par ATF. Mentionnons par exemple les journées d'entretien des

⁹⁸ Par exemple, à l'intérieur du thème sur la transition écologique, ATF développe des campagnes comme « espace écologique et inégalité », « relocalisation^o », « droits et déplacés environnementaux^o », « surconsommation et déchets^o » et « dette écologique^o ». Le thème « agriculture, ville et biodiversité^o » intègre lui les campagnes « agriculture^o », « OGM^o », « urbanisme et transport^o », « villes et campagnes^o », « forêts et biodiversité^o » et « eau et océan^o ». « Justice économique^o » traite de « démocratie et politique publique^o », « finance privée^o », « coface^o », « institutions financières internationales^o » et « entreprises^o ». Enfin, « énergie et industries extractives^o » renvoie aux campagnes « énergies fossiles^o », « agrocarburants^o », « climat^o », « mines^o », « nucléaire^o », « grands barrages^o » et « énergies renouvelables^o ».

plages, la révision des plans locaux d'urbanisme ou encore les journées d'éducation relative à l'environnement proposées dans les écoles.

Moi, à Paris, quand je leur ai dit ce que je faisais dans les écoles, tout le monde m'a dit « ça sert à rien ». Moi je suis désolée, c'est par les enfants qu'on va arriver à quelque chose. J'ai pas écouté Paris, j'ai continué mes écoles et je continue les écoles et si ça leur plaît pas ben... Ils le disent... (présidente ATH, 2008).

ATH est également actif au sein des politiques municipales et surveille le zonage urbain, défend les espaces verts et travaille à l'optimisation des centres de tri et de recyclage des déchets.

Au Canada, ATC traite de problématiques internationales à grande échelle. Notons par exemple celles sur la justice environnementale et les campagnes sur la responsabilité des entreprises et des compagnies minières, les enjeux énergétiques et climatiques, l'accès universel à l'eau potable et la protection des abeilles. Cela dit, les campagnes d'ATC regroupent des thématiques qui sont traitées au cas par cas, ce en fonction de l'actualité et des financements qu'ils reçoivent. Selon les périodes, la petite équipe salariée travaille donc sur des questions nationales et internationales très variables.

The way we structure our work is we have an open file of projects that as I was mentioning earlier, some of them are rather of the moment... And so it's hard to count those because they just happen when they happen. Then, we have a collection of the campaigns that deal with climate change, water, in which there is any number of things and environmental justice. That would be the enveloppes (director ATC, 2009).

ATQ se concentre lui essentiellement sur des thématiques locales comme les luttes contre l'implantation d'un incinérateur, l'implantation du port méthanier de Rabaska, la pollution de l'eau potable par le fluor et pour des projets particuliers comme l'implantation de système de compostage par quartier. ATQ traite et informe aussi sur

les thèmes de la simplicité volontaire et de la décroissance. Il est également à l'origine des « marchés de solidarité régionale » qui apparaissent dans plusieurs villes du Québec. En partenariat avec d'autres associations locales, ATQ a de plus mené une campagne de dénonciation des SLAPP⁹⁹ qui menaçait la liberté d'expression de la société civile au Québec.

Si nous observons une plus grande intégration des enjeux sociaux et une plus importante diversité des thèmes de campagnes chez les AT que chez Greenpeace, c'est avant tout les stratégies et dynamiques inversées avec lesquelles celles-ci sont établies et ordonnancées qui nous apparaissent les plus frappantes. Est-ce la même chose pour les moyens d'action avec lesquels celles-ci sont mises en œuvre?

4.3.2 Les moyens d'action

4.3.2.1 Greenpeace

Les bureaux de Greenpeace sont tenus par leurs règlements d'avoir recours, rappelons-le, à des actions directes non violentes. Que ce soit en France ou au Canada, Greenpeace a ainsi pris l'habitude de former des experts de l'action directe. Cette procédure permet à Greenpeace de contrôler la bonne marche des opérations tout en évitant certains dérapages qui pourraient nuire à son image et au bien-fondé de ses valeurs. Il est dans la tradition de Greenpeace de faire des coups d'éclat fortement médiatisés. Parmi ces actions, mentionnons le déploiement de banderoles (tour Eiffel à Paris et tour du CN à Toronto) et les blocages de camions ou de bateaux. Moins spectaculaires mais couramment utilisés, Greenpeace recourt à l'interpellation de passants, à la diffusion de tract, à la tenue de kiosques et de stands,

⁹⁹ SLAPP est l'acronyme de *Strategic Lawsuit Against Public Participation*. Aussi appelée poursuite baillon, le SLAPP est une action en justice qui vise à entraver la participation politique et le militantisme aux politiques territoriales.

à la participation aux manifestations, à l'étiquetage de produits dans les supermarchés, etc. Dans tous les cas, les actions de désobéissance civile ne sont pas directement confiées aux adhérents ni aux bénévoles des groupes locaux qui sont placés sous la supervision de l'équipe salariée de la campagne concernée.

Pour agir de façon globale et fortement médiatisée, il est fréquent que le siège international propose à ses groupes nationaux de mener une action qui sera reproduite dans d'autres bureaux nationaux. Par exemple, des militants de GPF, puis de GPQ ont versé plusieurs tonnes de maïs OGM devant l'Assemblée nationale française et le parlement québécois. Signalons encore les blocages de bateaux transportant du bois coupé illégalement en provenance de la forêt du Congo pour GPF et de la forêt boréale québécoise pour GPQ. La hiérarchie régissant les relations entre les groupes locaux et les groupes nationaux peut toutefois poser problème. Pareil manque d'adaptation de Greenpeace aux contextes locaux peut être illustré par la campagne « it's not too late ». Cette campagne, et ses moyens d'action reliés, a été élaborée par le bureau de Greenpeace Europe pour être relayée et reproduite à l'identique par les GPL. Si cette façon de faire est appréciée par les militants en raison de la profusion de support matériel et logistique qui leur est fourni, elle peut aussi s'avérer problématique:

C'est une campagne qui a été décidée dans toute l'Europe. Et le slogan en anglais a très irrité les coordis de France par ce que, comme en France on est un pays où on est très très peu doué en langue... Tous les coordis disaient : «°mais moi dans mon groupe, on ne savait même pas ce que ça voulait dire «°It is not too late°» (coordonateur GPL de Marseille, 2008).

Les documents statutaires et le contrôle hiérarchique limitent les moyens d'action aux politiques établies par l'organisation. Au Canada, les GPL ne peuvent pas, eux non plus, décider d'une action spécifique sans avoir obtenu l'accord de leur responsable

national. Il est ainsi attendu que les militants des GPL organisent des activités telles qu'établies dans la liste ci-dessous (GPC, 2014):

- des activités de sensibilisation par des stands d'information (dans des lieux publics, écoles, salons,...)
- des conférences (les chargés de campagnes peuvent être présents),
- des visionnements de film ou de documentaires,
- la signature de pétitions pour les campagnes de Greenpeace,
- des activités d'éducation à l'environnement dans des écoles,
- des activités légales et pacifiques qui attirent l'attention: flash mob, théâtre de rue,...
- des activités spécifiques sous la coordination du bureau régional de Greenpeace,
- faire de la recherche et collecte d'information pour les campagnes de Greenpeace,
- des événements bénéficiant à Greenpeace,
- puis des liens avec d'autres ONG environnementales aux vues similaires en participant à leurs manifestations/rassemblements.

Outre le recours à l'action directe, Greenpeace se positionne aujourd'hui comme une ONGE ayant développé une solide expertise scientifique (Chartier, 2002) des vastes phénomènes mondiaux. Les rapports qu'elle propose sur les thématiques reliées à ses campagnes sont reconnus pour leur validité scientifique et publiés sur un site spécialement dédié¹⁰⁰. Il est ainsi établi sur le site de GPI que: "Science is crucial to environmental protection. Many of the global problems we face - like climate change, ozone depletion, and the spread of hormone disrupting chemicals - can only be detected and understood through science"¹⁰¹. Installé au Royaume-Uni à l'université d'Exeter, le laboratoire scientifique de Greenpeace répond à trois objectifs principaux : (1) appuyer les campagnes, (2) influencer les politiques et (3) changer les opinions. L'expertise qui y est développée permet à l'organisation de déployer un argumentaire précis pour appuyer ses actions de lobbying et pour justifier son

¹⁰⁰ Site du département scientifique de Greenpeace International : <http://www.greenpeace.to/greenpeace/>, page consultée le 9 juin 2014.

¹⁰¹ <http://www.greenpeace.org/international/about/greenpeace-science-unit-2>, page consultée le 16 octobre 2014.

discours tant auprès de la population que lors de rencontres politiques ou de colloques scientifiques. Le directeur de GPQ explique : « nous avons beaucoup d'ennemis puissants qui veulent déranger Greenpeace. Nous devons constamment être sûrs de nos déclarations [...] et les gens demandent à voir les preuves ». Cette assise scientifique est saluée par la chargée de campagne forêt à Montréal (2009): « nous sommes très fiers du travail scientifique que nous faisons. « Destruction en chaîne^{102o} » est un bon exemple [...] c'est très utile pour attirer l'attention des médias et convaincre les politiciens et les entreprises ».

4.3.2.2 Les Amis de la Terre

L'autonomie statutaire des membres des AT se répercute une nouvelle fois à travers leurs moyens d'action. Et, même si les statuts internationaux demandent aux groupes membres de travailler comme des groupes de pression en développant des campagnes, en faisant de l'éducation populaire et en réalisant des recherches spécifiques, les groupes AT restent libres d'agir comme bon leur semble : « nos moyens d'action ce sont les groupes locaux » et « quiconque voudrait imposer quoi que ce soit à un bureau national ou à un groupe local se ferait remettre en place tout de suite. [...] Ce n'est pas du tout dans la culture Amis de la Terre » (directrice ATF, 2008). Au niveau international, la logique de non-intervention dans les actions menées nationalement et localement incite le SI à se concentrer sur des activités de soutien, d'assistance et d'appui aux actions des groupes membres. D'après sa coordonatrice, la principale tâche du SI est (1) d'alimenter la base en données internes, (2) de soutenir ses groupes lorsque des actions judiciaires sont engagées, (3) de diffuser des communiqués de presse, des vidéos et des documentaires, puis (4) de traduire des documents pour les rendre compréhensibles dans les langues de

¹⁰² Dossier disponible en ligne sur <http://www.greenpeace.org/canada/fr/documents-et-liens/documents/destruction-en-chaine>, page consultée le 19 octobre 2009.

l'ensemble du réseau. Ce rôle d'assistance aux membres comprend également l'animation et la coordination du réseau, le soutien financier et l'organisation des assemblées générales. Enfin, la fédération diffuse les informations relatives aux campagnes des groupes nationaux dans son rapport annuel. Outre son soutien aux membres, le secrétariat joue un rôle de lobbyiste auprès des organismes et institutions internationales en utilisant ses propres moyens d'action et de réseautage avec d'autres organisations sociales et environnementales.

Fidèles aux valeurs des AT, les actions d'ATF consistent avant tout à renforcer le réseau interne, à protéger et à appuyer les actions de ses groupes locaux.

Pour accomplir son objet, la Fédération favorise le développement d'un réseau d'associations agissant dans le même sens, qu'elle anime et coordonne. [...] La Fédération apporte aux dites associations, dans les conditions qu'elle détermine, un soutien technique, juridique, logistique, publicitaire et financier. [Elle] anime des campagnes sous toutes les formes visant à mobiliser l'opinion publique et à orienter les décisions des acteurs associatifs, sociaux, politiques, administratifs et économiques dans le sens de son objet. La Fédération peut agir devant toute juridiction appropriée, quelle qu'elle soit, pour accomplir son objet et protéger ses intérêts et ceux de ses Associations membres. D'une façon générale, la Fédération peut effectuer toute opération légale, notamment publier des livres, bulletins d'information et imprimés de toutes sortes, organiser des réunions diverses, diffuser des messages dans la presse ou par tout autre moyen, réaliser des études pour des tiers, prendre ou gérer des participations dans toute société groupement ou association et, plus généralement, passer tout contrat permettant de développer son objet, protéger son nom et son but (ATF, 2003 : 3).

Les actions proposées dans ces statuts concordent avec la réalité puisque ATF appuie ses groupes membres en relayant des pétitions, en faisant du plaidoyer juridique au niveau national ou en appuyant les campagnes locales. ATF diffuse les actions de ses groupes locaux à travers le journal « La baleine », elle appelle et participe à des manifestations lors de coalitions nationales impliquant d'autres mouvements sociaux. ATF publie des rapports sur les problématiques prioritaires décidées collectivement

en AG annuelle (guide des achats publics du bois, isolation des bâtiments, matériaux de construction, transparence des institutions financières, etc.).

Au niveau local, les actions privilégiées par ATH sont la sensibilisation des enfants aux enjeux environnementaux. ATH tient des stands, organise des conférences et des sorties éducatives en partenariat avec les écoles de la municipalité (promenade sur la plage, collecte des déchets, nettoyage de printemps, protection des plages et des espaces verts). D'autres groupes locaux sont à l'origine des pédibus¹⁰³ qui visent à réduire l'empreinte écologique due aux transports en créant de nouveaux espaces de convivialité lors des déplacements vers les écoles. Plus généralement, ATH réalise depuis longtemps des enquêtes auprès des citoyens, organisent des manifestations locales (*sit-in* sous les pins, marches populaires), participent aux politiques locales (participation aux commissions parlementaires, incinérateur, centre de tri des déchets, système de recyclage), à l'étude des plans locaux d'urbanisme, fait pression sur les élus locaux et publie des communiqués de presse dans les journaux locaux.

Au Canada, les actions d'ATC consistent essentiellement en des pressions juridiques auprès du parlement fédéral. Par exemple, en partenariat avec Ecojustice, ATC intente des procès pour le non-respect du protocole de Kyoto mais aussi le non-respect des droits humains par les compagnies minières canadiennes et réclame une nouvelle législation sur les pollutions chimiques. ATC fournit également de la nourriture gratuite (*food bank*) aux familles les plus défavorisées. Contrairement au rôle de coordination attendu, ATC agit avec des moyens d'action similaires à un

¹⁰³ Les pédibus sont des systèmes d'accompagnement des enfants à pied pour aller à l'école sous la conduite des parents. Les parents s'organisent pour partager les tours d'accompagnement puis de ramassage des enfants après la journée d'école. Cette solution est présentée par l'association transport et environnement comme un projet sain, économique, convivial et écologique.

groupe local tout en exerçant des moyens de pression au niveau des institutions nationales.

Quant à ATQ, l'essentiel de ses actions vise à produire et à diffuser de l'information en travaillant au plus près des communautés. Outre leur journal (*Dazi Bao*) et leur émission de radio (*Radio Terre*), ATQ organise des conférences publiques et des soirées thématiques (poésie, soirées « boréales », décroissance). Il propose des ateliers d'éducation populaire et offre un centre de documentation. Comme les autres groupes, il joue un rôle de contre-pouvoir en participant à la démocratie locale (notamment en préparant et en déposant des mémoires lors des audiences du Bureau d'audience publique sur l'environnement (BAPE) sur Rabaska, sur l'incinérateur de Québec, sur les législations de zonage, etc.). ATQ propose également des actions concrètes comme la tenue de marchés alimentaires locaux et réalisent divers contrats spécifiques, par exemple la mise en place d'un système de compostage pour la ville de Québec. Enfin, ATQ se mobilise à l'occasion pour des manifestations locales et internationales. ATQ a ainsi joué un rôle de plaque tournante en fédérant les groupes contestataires rassemblés à Québec lors du sommet des Amériques de 2001.

Ces différents exemples présentent une diversité de moyens d'action dont la teneur et les caractéristiques illustrent le dynamisme, l'imagination et les aspirations des adhérents. Toutefois, si le groupe local est libre de choisir ses moyens de pression, en lien avec les problématiques environnantes ou en égard à une sensibilité à tel ou tel phénomène compte tenu de ses traits culturels spécifiques, des caractéristiques communes se dégagent néanmoins. D'abord, les groupes AT jouent un rôle de contre-pouvoir auprès des élus en participant et en s'impliquant dans les débats politiques. Ils réalisent et déposent ensuite des études et des mémoires qui leur permettent de renforcer leurs campagnes et d'appuyer diverses coalitions environnementales. Enfin,

dans une démarche d'éducation populaire, les AT organisent des tables de discussion pour agir avec les citoyens.

Si beaucoup de moyens d'action de Greenpeace et des Amis de la Terre s'avèrent semblables (manifestation, informations, stands, tracts), la différence la plus notable, selon nous, est que ce sont les groupes locaux des Amis de la Terre, en vertu de l'implication des membres, de leurs savoirs et de leurs expériences, qui alimentent au premier chef les projets nationaux et internationaux pendant que ce sont les campagnes internationales et nationales de Greenpeace qui nourrissent leurs groupes locaux. Soit un trait là encore révélateur de processus de territorialisation hérités de leur gouvernance d'entreprise respective.

4.3.3 Les processus de territorialisation à l'œuvre

4.3.3.1 Greenpeace : une territorialisation a-territorialisante directive

Les dangers annoncés par les scientifiques œuvrant dans le champ de l'écologie amènent Greenpeace à privilégier une structure hiérarchique afin de limiter les désastres programmés. En effet, en déléguant la gestion de son organisation dans les mains d'experts soigneusement sélectionnés, Greenpeace se positionne en faveur d'une écologie scientifique et mondiale pour se situer au-delà des clivages politiques au nom de la survie de l'humanité. Il est par conséquent cohérent que la distribution des pouvoirs, héritée des stratégies de gouvernance interne et locale de Greenpeace, montre une faible considération des logiques territoriales, modulée qu'elle demeure par des ambitions et moyens d'action transnationaux sous le contrôle du siège international. Avec un pouvoir essentiellement situé à l'échelle internationale (gouvernance globale) et concentré entre les mains des permanents salariés

(gouvernance interne), la gouvernance d'entreprise de Greenpeace se révèle, selon notre étude, très faiblement ancrée dans ses territoires d'intervention.

En cherchant à changer les pratiques territoriales locales et nationales jugées fautives, l'analyse de la gouvernance d'entreprise de Greenpeace révèle des moyens de territorialisation homogènes (cf. Figure 4.12), ce tant dans la dé-territorialisation qu'elle opère initialement dans son regard critique que dans la re-territorialisation qu'elle propose comme alternative. Placés sous la supervision des bureaux nationaux pour les groupes locaux et du siège international pour les bureaux nationaux, Greenpeace se donne les moyens d'agir mondialement en vertu d'un processus de territorialisation relativement étranger à ses plus petites échelles.

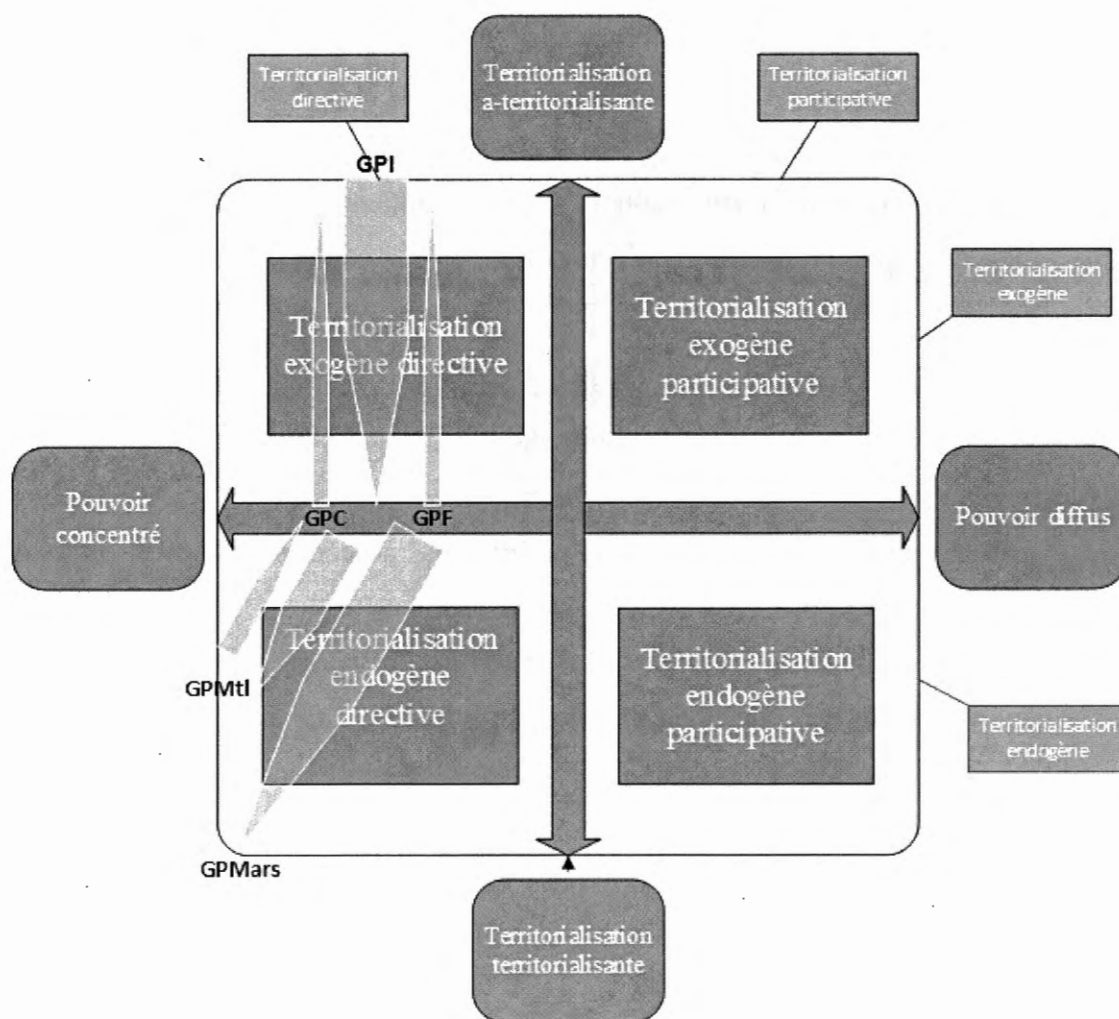


Figure 4.12: Greenpeace : un processus de territorialisation directif et exogène

Le processus de re-territorialisation et les nouvelles territorialités qui en découlent, conçues en amont par les dirigeants nationaux et internationaux de GPI chargés de définir les pratiques et comportements à adopter, sont donc relativement uniformisés et dès lors a-territorialisés. À l'échelle nationale française, le processus de re-territorialisation de Greenpeace est très centralisé et homogénéisant. Au Canada, et quoique toujours placé sous la direction de GPC, le pouvoir est davantage décentralisé puisque, nous l'avons vu, la culture fédérale, la différence de langue et les importants financements qui y sont levés, permettent à GPQ d'obtenir des

pouvoirs inhabituels par l'intermédiaire d'une antenne nationale décentralisée à l'échelle provinciale. Petit espace de flexibilité dans la gouvernance telle que modelée par GPI, cette observation témoigne d'une plus grande « réceptivité » ou synchronie vis-à-vis l'échelle nationale. Celle-ci s'exprime notamment par la liberté de prioriser leurs campagnes en fonction des contextes et enjeux nationaux particuliers.

Il n'en reste pas moins que l'ultime contrôle stratégique et financier du siège international engendre une normalisation à l'échelle locale non seulement des techniques et des objectifs, mais également des valeurs déployées par Greenpeace. Cette hiérarchie structurelle, rendue possible par un contrôle efficace, limite tant la créativité des propositions locales que la spontanéité des militants. Que ce soit à travers les objectifs fondateurs, le choix des campagnes, les moyens d'action déployés ou les techniques de financement utilisées, Greenpeace est et demeure une ONGE globale et ... globalisante. Elle se caractérise par l'uniformité de ses stratégies territoriales et par un processus de territorialisation exogène, plus idéal et spatial qu'effectif et territorial. Ce processus est même directif puisque sous la gouverne d'une équipe de direction réduite sur laquelle les adhérents ne détiennent qu'une très faible emprise.

Somme toute, Greenpeace propose un modèle de territorialisation dominé par quelques acteurs internationaux qui pensent et construisent des territoires qui leur demeurent, au final, étrangers, si ce n'est de manière livresque ou impressionniste, et donc en fonction de leurs propres référentiels. Soit une stratégie a-territorialisante au succès incertain pour répondre à l'impératif écologique qui se pose aujourd'hui et aux conséquences uniformisantes qui nous apparaissent peu cohérentes avec la réalité de la diversité naturelle.

4.3.3.2 Les Amis de la Terre : une territorialisation territorialisante

La gouvernance d'entreprise des Amis de la Terre présente, selon notre étude, un fonctionnement apparemment opposé à celui privilégié par Greenpeace. Nous avons ainsi pu observer que la gouvernance globale des AT favorise une forte intégration des divers contextes territoriaux puisqu'elle se construit sur l'autonomie des groupes locaux et nationaux. D'autre part, les exemples de gouvernance interne montrent que les AG sont en pratique, à l'exception d'ATC et d'ATH, les principales instances décisionnelles et que celles-ci, ouvertes à tous, cherchent à renforcer la participation directe et l'implication des adhérents. Cette gouvernance d'entreprise présente donc, en vertu d'un fort ancrage territorial, un modèle propice à l'expression de la diversité des cultures et des pratiques territoriales, ce tant aux échelles locales que régionales ou nationales.

Tel que l'illustre la figure 4.13 la liberté des groupes membres induite par la gouvernance globale *ascendante* leur permet ainsi de modeler leur gouvernance interne de manière à ce que celle-ci soit participative (ATI, ATF et ATQ) ou représentative (ATC et ATH). Dépendant et fonction des aspirations et choix des adhérents, ce processus de territorialisation, aussi déterritorialisant soit-il, apparaît davantage respectueux et intégrateur des territorialités locales et nationales dans la mesure où le type de gouvernance interne qu'il préconise dépend du dynamisme des comités de citoyens et des adhérents. Ce sont notamment ces derniers qui, d'un point de vue réglementaire et effectif, disposent du pouvoir politique et stratégique d'établir le fonctionnement qui leur convient le mieux et auquel ils peuvent davantage s'identifier lors de leurs assemblées générales. Ce mode d'organisation, générateur d'un fort ancrage territorial, repose sur et permet une plus grande intégration des spécificités paysagères et des aspirations culturelles territoriales dans l'acte de re-

territorialisation qu'il propose et qui s'opère simultanément aux échelles locales, nationales et internationales.

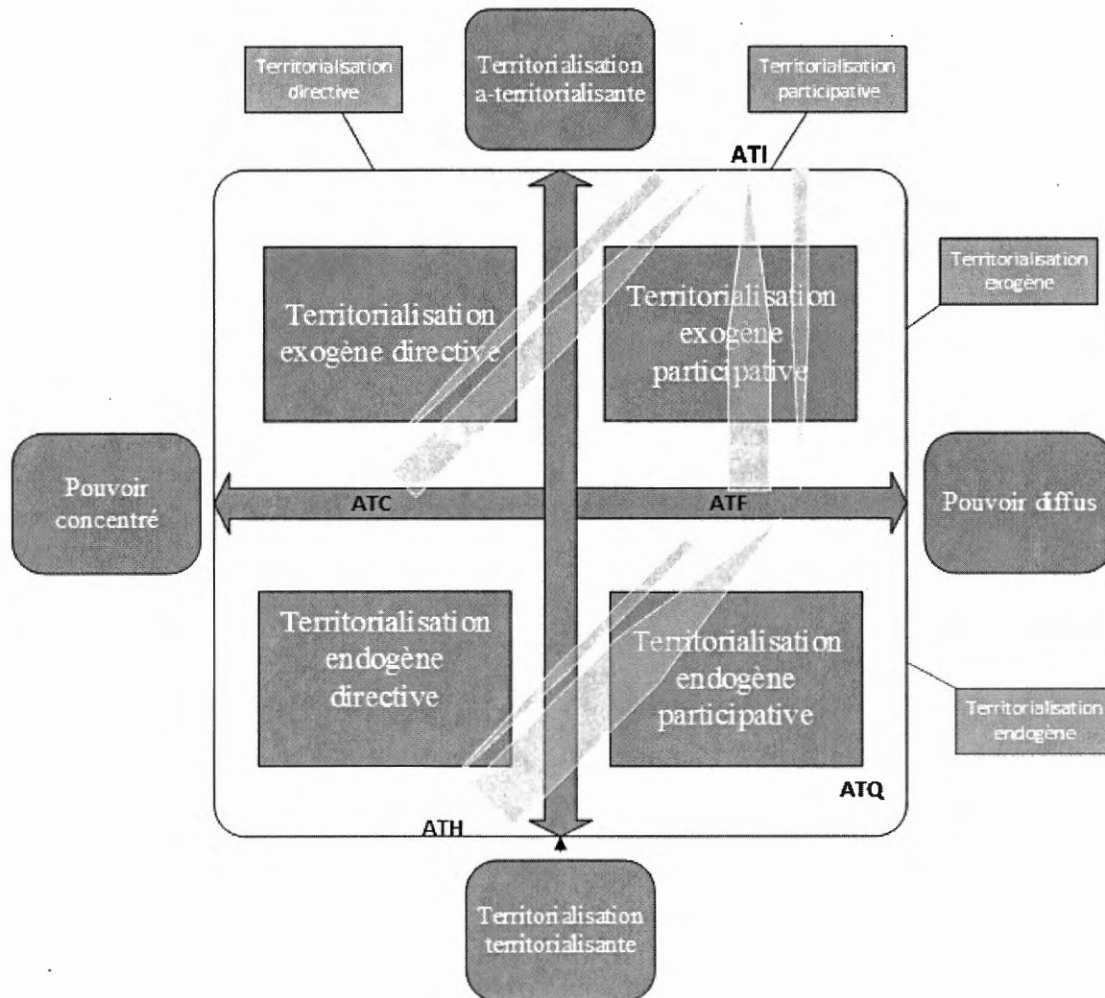


Figure 4.13 : Amis de la Terre : un processus de territorialisation endogène

En revanche, la faiblesse des moyens de surveillance du réseau international peut engendrer, comme dans le cas d'ATC et d'ATQ, une rupture des liens qui isole ATQ au sein de la fédération. Cette situation, non conforme aux valeurs AT, nuit au fondement et à l'efficacité de la fédération en atomisant les groupes locaux qui perdent l'expertise et à la richesse des expériences tirées du réseau mondial. En effet, la gouvernance d'entreprise d'ATI ne permet une territorialisation ascendante efficace

que si les liens entre les groupes AT restent effectifs et solidaires. L'intégration des problématiques liées aux spécificités culturelles et environnementales contextuelles favorise toutefois une meilleure intégration des spécificités locales et, dès lors, la reconnaissance de territorialités plurielles. Pareil constat permet par exemple d'expliquer l'attitude et le fonctionnement libertaires d'ATQ qui, année après année, continuent de s'identifier aux valeurs de Jurdant (1984). De façon semblable, ATH est dirigé par une présidente fortement ancrée territorialement, représentative d'une culture méditerranéenne particulièrement charismatique et expressive.

Soucieux de répondre de façon appropriée aux problèmes environnementaux et socio-territoriaux qui surviennent à de multiples échelles, les ATI proposent donc une organisation et des actions qui reposent sur l'implication et la participation de tous leurs membres. Et s'il est par conséquent impossible, à l'image des organisations françaises et canadiennes très différentes, de montrer un fonctionnement uniforme des stratégies de territorialisation, il est notable que, contrairement à Greenpeace, la gouvernance d'entreprise de AT soit davantage endogène et participative, et dès lors foncièrement territorialisante.

4.4 Synthèse et analyse des résultats

De manière schématique, les principales caractéristiques qui distinguent Greenpeace et les Amis de la Terre sont les suivantes :

Greenpeace	Amis de la Terre
Gouvernance globale centralisée à l'international	Gouvernance globale décentralisée au Local
<ul style="list-style-type: none"> •Contrôle international •Pouvoir descendant •Système hiérarchique •Réseau international soudé •Forte communication interne •Forte visibilité médiatique •Image de marque contrôlée (logo) •Discours et actions clairs et homogènes 	<ul style="list-style-type: none"> •Souveraineté locale •Pouvoir ascendant et système fédéral •Système démocratique •Réseau international discontinu •Communication interne irrégulière •Faible visibilité médiatique •Image de marque peu contrôlée (logo) •Discours et actions intégrateurs de la complexité
Gouvernance interne homogène	Gouvernances internes diversifiées
<ul style="list-style-type: none"> •Gouvernance interne uniforme •Pouvoir directif et représentatif •Accessibilité réduite aux AG et contrôle du CA (comité de surveillance) •Pouvoir concentré (équipe décisionnelle salariée) •Faible capacité décisionnelle des membres 	<ul style="list-style-type: none"> •Gouvernance interne diversifiée •Légitimité démocratique •Facilité d'accès des adhérents aux AG •Pouvoir stratégique et décisionnel donnés aux membres •Fort pouvoir décisionnel donné aux membres •Démocratie directe

Processus de territorialisation <i>a-territorialisant</i>	Processus de territorialisation <i>(re)territorialisant</i>
<ul style="list-style-type: none"> •Faible ancrage territorial •Territorialisation exogène •Représentation des membres •Incapacité d'intervention sur des problèmes écologiques spécifiques locaux •Faible concertation avec les organisations territoriales locales gouvernementales et non gouvernementales •Lobbysme international et national •Campagnes et moyens d'action uniformisés •Identité unitaire et planétaire •Homogénéisation du discours écologique et comportements écologiques normalisés 	<ul style="list-style-type: none"> •Fort ancrage territorial •Territorialisation endogène •Participation des membres •Actions écologiques locales concrètes (rivières, incinérateurs, transport local, etc.) •Concertation et coopération avec les acteurs publics et privés territoriaux •Lobbysme local et national •Campagnes contextualisées et actions localisées •Identités plurielles et territoriales •Diversité des théories et des pratiques écologiques

Tableau 4.7 : Tableau comparatif et synthèse de nos résultats

S'il est indéniable que les stratégies de l'une et l'autre, par delà leurs failles et limites, ont leur propre légitimité, chacune des deux ONGE ici étudiées, en vertu du processus de territorialisation qu'elles empruntent et préconisent, participent de valeurs, de représentations et de visions du monde certes quelque peu distinctes, mais qui, au final, s'avèrent très politiques. En effet, malgré l'apolitisme qu'elles affichent, et cela est tout particulièrement vrai pour Greenpeace, ces deux ONGE véhiculent par leur gouvernance d'entreprise une structure organisationnelle foncièrement politique. Ainsi, Greenpeace participe d'une volonté de réguler et d'orienter les comportements humains d'après des stratégies décidés en petits comités par des experts et des gestionnaires internationaux quand les AT décentralisent le pouvoir pour adapter leurs stratégies d'un territoire à l'autre. Quand l'une génère unité et homogénéisation des pratiques et des comportements en contribuant à l'homogénéisation des pratiques territoriales par un processus davantage a-territorialisé, l'autre renforce les diversités

naturelles et culturelles par un processus fondamentalement territorialisé. La normalisation des territoires à laquelle contribue Greenpeace par des discours et des moyens a-territoriaux, ce en vertu de nouveaux standards écologiques globaux préconisés par l'écologie scientifique, qu'ils soient naturels et culturels, risque d'engendrer, même si cela n'est pas l'ultime objectif préconisé, des pratiques et des comportements a-territoriaux peu soucieux des diversités existantes. Si le processus de territorialisation des AT est tout autant re-territorialisant que celui de Greenpeace, celui-ci est davantage territorialisé, et donc partie prenante des paysages naturels et humains spécifiques, puisque son processus émane du local.

Une fois ces deux modes de gouvernance d'entreprises et processus de territorialisation transposés au sein d'un système politique et social, il nous est possible de les reconsidérer à l'aune des quatre approches politiques que nous estimons phagocytées par le développement durable. Soit l'écosocialisme, l'écolibéralisme, l'écologie politique sociale et l'écologie politique libertaire, ici succinctement schématisés et rappelés à l'aide de la figure 4.14.

L'axe vertical ici dépeint représente la dynamique scalaire dans laquelle le pouvoir est exercé, soit de l'international vers le local (pour les écopolitiques), ou du local vers l'international (pour les écologies politiques). La partie supérieure de la figure illustre un modèle politique internationalisé et descendant, caractérisé par un projet de développement moderne et universel, relativement conservateur dans ses théories et pratiques, qui se répercute aux échelles sous-jacentes. La partie inférieure de la figure renvoie elle aux écologies politiques qui héritent du corpus théorique radical des précurseurs de la pensée écologiste que nous associons à la postmodernité. Les orientations politiques qui y sont associées dépendent d'un fort ancrage territorial et engendrent une grande diversité des territoires et des territorialités.

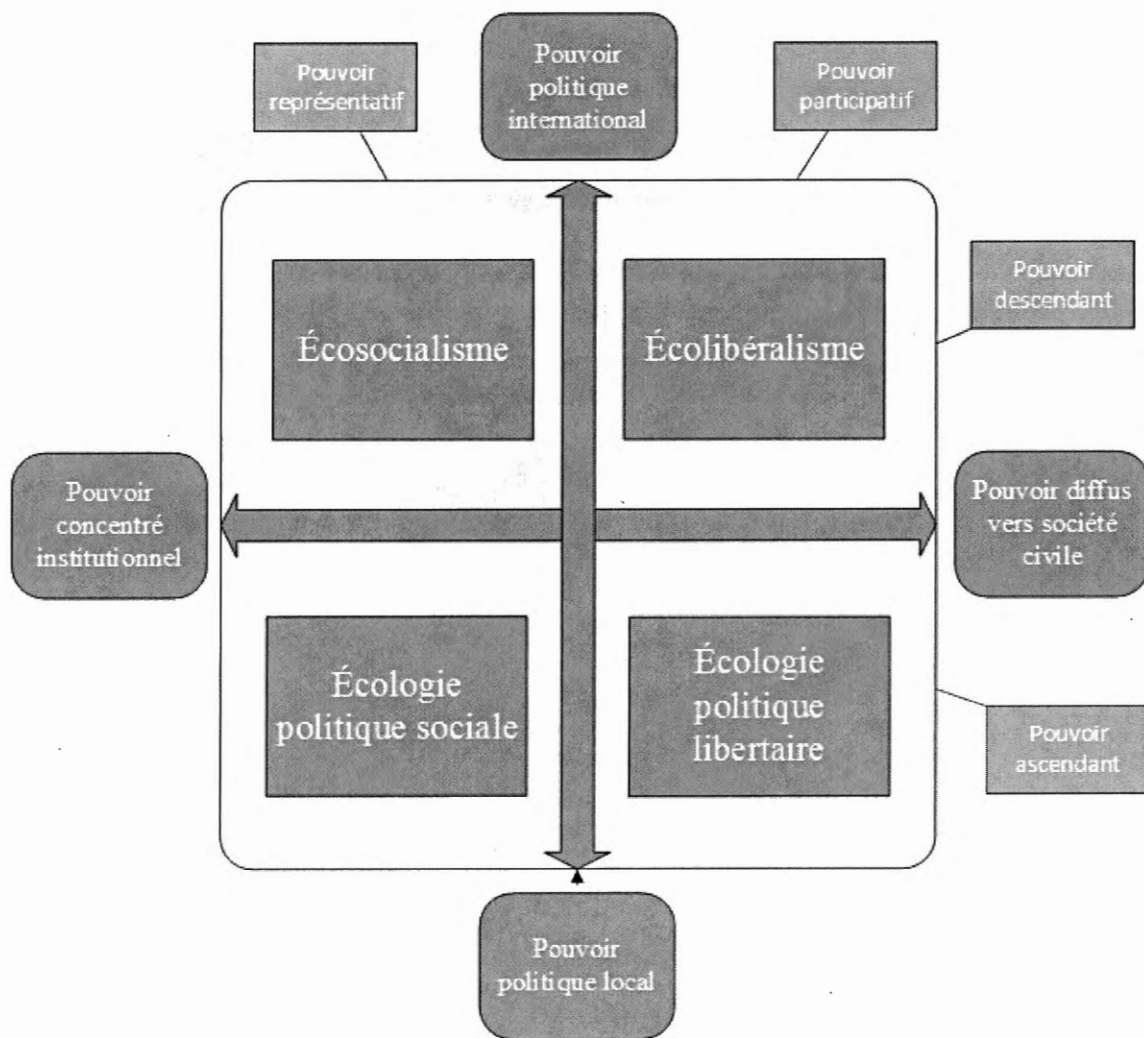


Figure 4.14 : Typologie des politiques de l'écologie

L'axe horizontal distingue les deux systèmes politiques que nous qualifions respectivement de social et de libéral. Par système politique social, nous entendons une régulation politique qui se réalise par une institution représentative qui centralise le pouvoir politique par le biais d'experts et de gestionnaires qualifiés. Par système politique libéral, nous entendons une organisation politique qui est davantage marquée par la participation des individus et des groupes de citoyens. À l'extrémité droite de ce spectre, l'État disparaît et les intérêts privés sont livrés à eux-mêmes sans

régulation collective, tandis qu'à son extrémité gauche, c'est la participation de la société civile qui est bannie au profit d'institutions totalitaires. Dans la partie droite de cette figure, ce sont les intérêts particuliers qui orientent les politiques territoriales selon le principe du bien commun (conception politique anglo-saxonne qui privilégie la somme des intérêts particuliers). Enfin, dans la partie gauche, ce sont les intérêts collectifs qui prédominent d'après le principe de l'intérêt général (conception politique française).

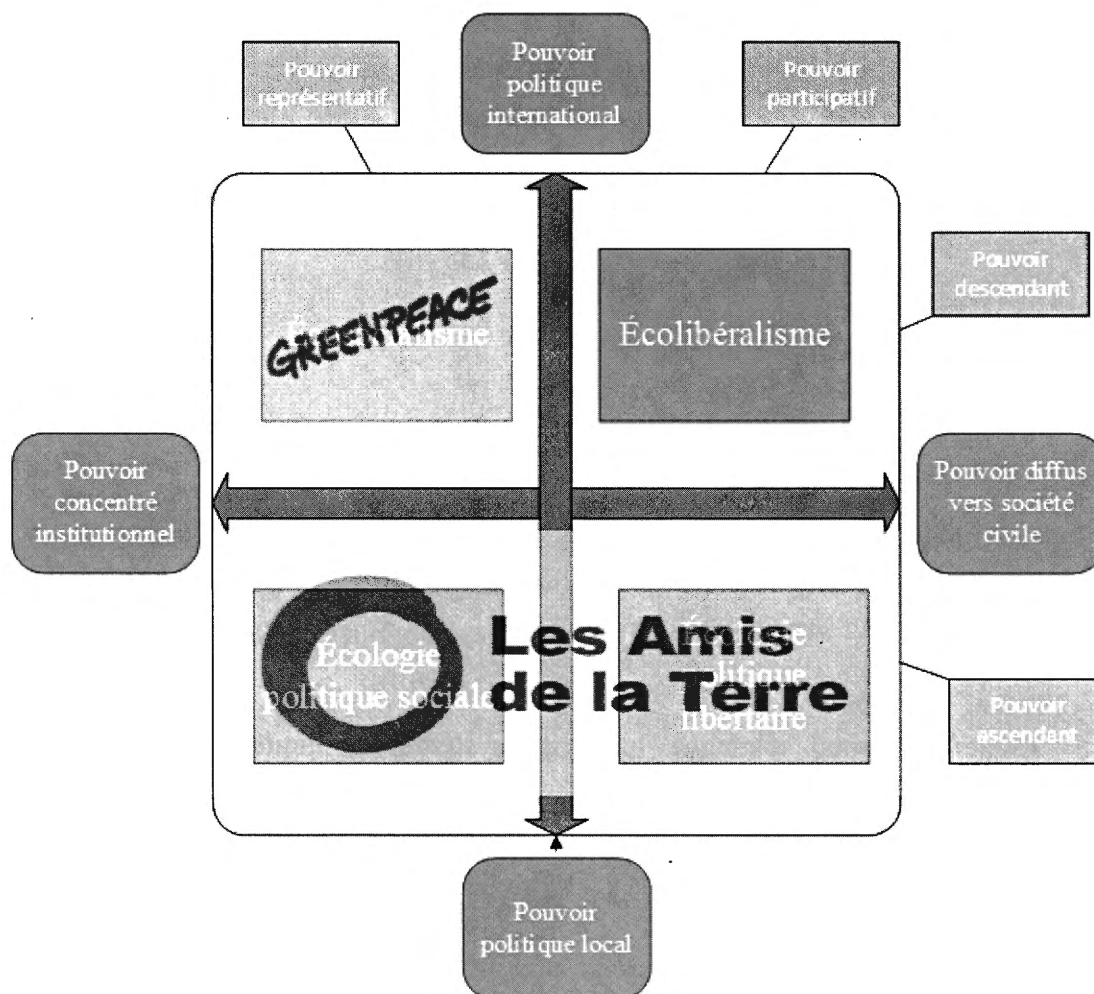


Figure 4.15 : Greenpeace et Amis de la Terre, deux approches politiques de l'écologie distinctes

Si nous reprenons ce qui s'est dégagé en 4.1, 4.2 et 4.3 pour les deux ONGE étudiées puis cherchons à inscrire ces dernières au sein de cette même schématisation à quatre volets des politiques de l'écologie (cf. figure 4.14), il ressort que la gouvernance d'entreprise de Greenpeace engendre une reterritorialisation de type écosocialiste et que celle Amis de la Terre correspond elle au modèle d'écologie politique, tantôt social (ATC et ATH) et tantôt libéral (ATI, ATF et ATQ). Si chacune de ces stratégies politiques, au su de leurs forces et faiblesses respectives, apparaissent pertinentes et complémentaires par bien des aspects, elles ne sont pas équivalentes au regard de la décroissance choisie. En effet, en cherchant à rompre avec un paradigme économiciste moderne et un modèle civilisationnel occidental dominant, la décroissance choisie, rappelons-le, veut s'émanciper des structures de pouvoir dominantes. Ainsi, pour mieux résister à l'effet normalisant et déstructurant du capitalo-centrisme global, le processus de territorialisation glocal associé à la décroissance choisie s'appuie sur une territorialisation endogène et ... territorialisée. Typique des écologies politiques, elle veut favoriser une transition et un changement de paradigme *par le bas*. Afin de conserver les liens verticaux (les échelles) et horizontaux (unifiant les territoires adjacents les uns aux autres) pour permettre le maintien des échanges et des apports interculturels, la décroissance choisie préconise une politique de relocalisation dite ouverte (Liegey, 2014; Norberg-Hodge, 2003).

Le processus de territorialisation tributaire de la décroissance choisie se rapproche donc du modèle qui privilégie l'initiative locale, individuelle ou collective, dans le but de renforcer l'autonomie de la plus petite échelle pour mieux maîtriser l'effet déstructurant des changements extérieurs, sans toutefois s'y fermer. Cette territorialisation contribue à renforcer la conscience territoriale puisqu'elle cimenter les relations entre divers acteurs, ce qui crée un sentiment d'appartenance, de solidarité et de responsabilité sans lesquels il serait impossible de réaliser la révolution écologique et sociopolitique attendue et espérée. Elle implique pour ce

faire le droit des collectivités et associations locales à expérimenter de nouvelles pratiques territoriales, qu'elles soient sociales, économiques, politiques ou écologiques. Cela rappelé, les valeurs et visions portées par Greenpeace et les Amis de la Terre sont à cet égard profondément différentes.

D'un côté, la gouvernance d'entreprise des Amis de la Terre façonne et renforce les identités en distinguant les typicités paysagères naturelles et culturelles variables d'un territoire à l'autre. En valorisant une lecture géographique et politique de l'écologie, les Amis de la Terre génère un ancrage territorial important qui soutient la mosaïque culturelle et naturelle qui compose et définit le monde. En effet, d'abord intéressés par les préoccupations quotidiennes des habitants, les groupes locaux des Amis de la Terre élaborent des solutions et des actions avec le souci de les adapter à leurs trames naturelles et culturelles. Par le biais d'une démocratie locale et fédérale, participative (directe) ou représentative (avec un mandat impératif), les défenseurs de l'écologie politique font la promotion d'un municipalisme confédéré pour bâtir une territorialité globale générée *par* et construite *sur* les territorialités locales.

Ces ambitions et moyens démocratiques qui permettent la participation de chacun des membres des AT participent en revanche d'un processus lent qui empêche la prise de décision rapide. « C'est très très long en terme de prise de décision [...] Rien qu'au niveau international cette feuille [la charte internationale] qui doit faire juste une page, à donner lieu à des discussions qui se sont étalées sur quasiment un an et demi » (directrice ATF, 2008). Il s'ensuit que les revendications qui doivent remonter ensuite vers l'international retransmettent un message complexe, confus ou confondant en raison de l'absence de « solution miracle » applicable partout, mais adéquate, car représentatif de la diversité des territorialités et de la complexité systémique de la crise écologique. Qualifiée de conflictuelle (Felli, 2008), car elle part du principe qu'une société où tout le monde s'accorde sur des décisions collectives relève d'une

pure utopie, l'écologie politique des AT est davantage cohérente avec la décroissance choisie puisque, en cherchant à ralentir les rythmes de productions et de consommation, elle veut donner le temps nécessaire à la participation politique et à la citoyenneté active. En cherchant à répondre aux crises actuelles en plaçant les individus et leur territorialité au cœur de ses moyens d'action puisque ce sont les aspirations des citoyens qui déterminent le développement local, la décentralisation des AT favorise l'intégration et la remontée des problématiques et des revendications émergeant tant des pays du Sud que des pays du Nord. Cette stratégie de gouvernance explique par ailleurs le fait que les Amis de la Terre soient mieux accueillis et représentés dans les pays du Sud que Greenpeace.

De fait, et ce davantage dans la pratique que dans la vision sociopolitique de l'avenir qu'elle préconise¹⁰⁴, la gouvernance d'entreprise écosocialiste de Greenpeace atténue l'importance des territorialités plurielles, ce qui de facto rend plus difficile son insertion au niveau local. Ceci est d'autant plus vrai dans les pays du Sud puisque la reterritorialisation a-territorialisante qu'elle préconise perpétue d'une certaine manière l'hégémonie occidentale et son comportement colonial. De type hiérarchique et en vertu d'un processus de territorialisation exogène et descendant, Gorz explique qu'à l'inverse d'une décroissance choisie, cet écosocialisme prend la forme d'une décroissance subie dans laquelle «°les limites nécessaires à la préservation de la vie seront calculées et planifiées centralement par des ingénieurs écologistes, et la production programmée d'un milieu de vie optimal sera confiée à des institutions centralisées°» (1978: 23). De plus, en limitant le pouvoir décisionnel aux mains d'une bureaucratie réduite à quelques experts gestionnaires, «°[l]e socialisme n'est pas immunisé contre le techno-fascisme. Il risque au contraire d'y basculer d'autant plus

¹⁰⁴ La gouvernance d'entreprise aux allures néocoloniales déployée par Greenpeace tend, dans la pratique, à surdéterminer sa vision ultime qui, de manière plus implicite qu'explicite, impose de valoriser les spécificités paysagères, seules garantes, à terme, de la survie et de l'Humanité.

facilement qu'il perfectionnera et multipliera les pouvoirs d'État sans développer simultanément l'autonomie de la société civile » (*Ibid* : 26). Enfin, à l'image de l'écologie contemporaine radicale (Ariès, 2009), nous pensons que l'écosocialisme, tel que mis en œuvre par Greenpeace pour qui *la fin* (la survie de l'humanité) *justifie les moyens* (autoritarisme politique), est incompatible avec la décroissance choisie puisqu'il perpétue l'aliénation économique, politique et sociale des citoyens envers des mégastuctures modernes jugées néfastes à l'émergence d'une nouvelle réalité écologique (Bookchin, 1993; Gorz, 1978).

Somme toute, bien que les deux ONGE étudiées partagent l'objectif de protéger un environnement viable pour l'humanité, leurs modes de gouvernance et processus de territorialisation relèvent de moyens et de stratégies différentes. Et si nous ne questionnons d'aucune manière la légitimité et la pertinence de ces stratégies répondant de façon complémentaire à l'ampleur et à l'inertie des enjeux écologiques, nous pensons qu'elles renvoient au final, et sinon à long terme tout du moins à court terme, vers des projets philosophiques et civilisationnels bien distincts.

CONCLUSION

Dans le contexte de la crise écologique et systémique actuelle, ce mémoire a interrogé la cohérence du processus de territorialisation de deux ONGE que nous postulions afférent aux théories politiques contemporaines rassemblées autour de la décroissance choisie. Pour ce faire, nous avons tout d'abord questionné la gouvernance globale de ces ONGE en postulant que celles-ci, en tant qu'organisation citoyenne critique du développement prôné par les institutions globales occidentales, privilégiaient une organisation globale décentralisée pour « agir localement » et de type fédéral et ascendant pour « penser globalement ». Pourtant, il est apparu que si Amis de la Terre favorise la souveraineté des populations et des groupes locaux, Greenpeace adopte plutôt un positionnement global et un fonctionnement relativement centralisé autour de son siège international. Notre mémoire a donc démontré que les stratégies globales sont plus diversifiées que nous ne le croyions puisque les deux ONGE à l'étude usent de modalités de gouvernance globale opposées.

Dans un second temps, nous avons interrogé le type de pouvoir régulant la gouvernance interne de différents bureaux affiliés à ces ONGE. Nous posons l'hypothèse que leur origine citoyenne favorisait un pouvoir décisionnel accordé aux adhérents et aux militants. À nouveau, notre étude illustre une diversité de modes de gouvernance interne qui varie en fonction des organisations, des échelles d'intervention et des pays d'implantation. Une diversité qui a toutefois peu d'impact dans le cas de Greenpeace puisqu'elle uniformise les modes de gouvernance des bureaux agissant aux échelles inférieures. Greenpeace privilégie en effet un pouvoir de type représentatif dirigé par la permanence salariée, elle-même soumise à la hiérarchie des directeurs généraux nationaux puis de Greenpeace international. Il en

résulte que les adhérents à Greenpeace n'ont qu'un faible impact sur les décisions internes et qu'une bien petite accessibilité aux postes décisionnels qui dépend largement des choix d'un comité de surveillance (ou *board search committee*) composé de quelques individus. Il nous a ensuite été impossible de dégager un mode de gouvernance interne typique et commun aux groupes Amis de la Terre. En effet, chaque groupe est sujet à l'implication et au choix des adhérents eux-mêmes. ATI témoigne et véhicule ainsi une grande variabilité de façons de faire dans le temps et dans l'espace. Si la vocation de cette ONGE est d'encourager un pouvoir participatif, les faibles ressources qu'elle se donne pour encadrer cet objectif se traduisent par une distribution du pouvoir fort variable à l'attention des membres du réseau.

Dans un troisième temps, nous avons cherché à éprouver les résultats obtenus à la double analyse de la gouvernance d'entreprise de ces deux ONGE à la lumière de leur processus respectif de territorialisation. Nous avons montré que le processus de territorialisation de Greenpeace agit par un double acte de dé-territorialisation et de re-territorialisation, principalement exogène, peu enclin à la pleine intégration des territorialités et des typicités naturelles et sociales particulières aux territoires d'intervention. En ayant recours à un pouvoir de type global et représentatif, le processus de territorialisation mis en œuvre par Greenpeace s'apparente au modèle de l'écosocialisme, ce qui a pour effet d'engendrer une territorialisation dite a-territorialisante, c'est-à-dire ne s'appuyant pas ou trop peu sur la diversité des territorialités et des paysages existants. Le processus de territorialisation des Amis de la Terre, plus fortement ancrée dans les territoires, agit quant à lui de façon endogène et est donc foncièrement territorialisant, car construit *sur* et *par* les territorialités locales. Tantôt participatif, tantôt représentatif, le modèle politique de l'écologie associé correspond à l'écologie politique sociale ou libérale, toutes deux compatibles avec la théorie écologiste et radicale contemporaine de la décroissance choisie.

En cherchant ainsi à préparer la décroissance par un vaste mouvement privilégiant l'expression d'une démocratie citoyenne, la souveraineté locale, la responsabilisation écologique et l'autonomie économique, notre étude peut conclure que la stratégie de territorialisation proposée par les Amis de la Terre correspond davantage aux politiques de *décroissance choisie* tandis que celle de Greenpeace s'apparente plutôt aux politiques de *décroissance subie*. Si le premier modèle fait valoir la lenteur et la légitimité d'un réel processus démocratique inclusif au final alternatif et générateur de créativité et de diversité, le second s'apparente à un projet politique directif capable de gouverner avec rapidité et efficacité une situation d'urgence, mais qui, à toutes fins utiles, mènerait à la reproduction d'un modèle hiérarchique et uniformisant ni durable ni souhaitable. C'est pourquoi nous pensons que la capacité de rompre avec l'idéologie dominante est bien plus grande dans un système décentralisé qui cherche à diversifier les modèles et les alternatives pour mieux les adapter à la diversité des contextes.

Cela dit, les résultats de notre étude et l'interprétation que nous en proposons doivent être mis en perspective étant donné que sept années se sont écoulées entre le début de notre recherche et nos premiers entretiens, puis la finalisation de l'analyse de ce mémoire. En effet, rappelons qu'après 3 années de recherches ayant mené à la rédaction d'un premier jet de ce mémoire, nous avons abandonné notre recherche pendant 3 nouvelles années. Si peu de choses ont changé durant ces mêmes trois dernières années quant à nos concepts, variables et indicateurs, nous avons appris que des changements importants se préparent dans la gouvernance de Greenpeace. De plus en plus critiquée pour son modèle centralisé et hiérarchique, celle-ci aurait entamé il y a peu une réforme en profondeur avec l'arrivée d'un nouveau directeur international sud-africain à la tête de l'organisation, Kumi Naidoo. Ces changements, devant se formaliser en 2015, viseraient à davantage décentraliser le pouvoir décisionnel vers les groupes locaux et les adhérents. Cela dit, depuis la reprise de

notre travail à l'automne 2013, aucun document officiel n'a été rendu disponible pour appuyer ce souhait. S'il est donc probable que certains de nos résultats viennent à être remis en cause, ils demeurent valides au moment de finaliser ce mémoire en juillet 2014.

Pour être plus approfondie et aboutie, cette recherche gagnerait selon nous à être enrichie de variables et indicateurs supplémentaires. Par exemple, un concept opératoire tel que la gouvernance territoriale pourrait être ajouté de manière à mieux évaluer l'ancrage territorial d'un bureau donné ou d'une organisation. Ce concept pourrait ainsi être nourri par des variables telles que les types (privé/public), la fréquence, l'origine ou les objectifs des partenariats engagés. D'autre part, il nous semblerait intéressant d'approfondir la modélisation des processus de territorialisation afin d'affiner les diverses options proposées et l'arrimage proposé avec les quatre modèles d'écologie politique. Des indicateurs capables de préciser davantage les distinctions relatives à la gouvernance interne ou au niveau d'institutionnalisation du pouvoir politique à une échelle donnée seraient ainsi appropriés. Enfin, cette étude gagnerait à être complétée par une démarche davantage tournée vers les adhérents et militants, ce afin de mieux évaluer et comprendre les raisons qui les poussent à soutenir ou à militer pour telle ou telle organisation. Désirent-ils vraiment participer aux stratégies internes ou préfèrent-ils déléguer leur pouvoir et être représentés ? Quelle connaissance ont-ils des différences entre les ONGE ? Leur adhésion n'est-elle pas encore éventuellement gage que d'une bonne conscience, c'est-à-dire sans réelle implication ou intérêt véritable, un peu comme les indulgences d'antan ?

Les ouvertures éventuelles suite à cette étude sont vastes. Pourtant, les difficultés rencontrées lors de cette recherche nous poussent surtout à inviter ceux et celles qui voudraient poursuivre à bien délimiter le champ de leur recherche. Nous conseillons ainsi à tout jeune chercheur de modérer ses ambitions en faisant sien l'idée que la

méthode scientifique ne permet pas d'atteindre un résultat définitif, complet et parfait. Ainsi, nous conseillons vivement d'avancer pas à pas en gardant en point de mire un objectif bien précis pour ensuite ne plus le quitter. Ce conseil ne cherche pas à limiter la curiosité du chercheur, mais plutôt l'aider à garder en tête les limites tant logistiques que sociocognitives auxquelles se confronte toute recherche scientifique, et à plus forte raison un mémoire de maîtrise. Il n'est pas possible de tout traiter et de tout connaître pour tout démontrer. Si la science a ses limites, c'est encore plus vrai à l'échelle d'un individu, et à plus forte raison lorsque celui-ci y va de ses premiers pas comme chercheur scientifique. Peut être la Vérité, sinon atteignable par les mots et la seule raison, peut-elle se vivre par une étrange alchimie alliant dans la magie de l'instant, le ressenti du corps, du cœur et de la raison°?

Une phrase devenue aujourd'hui célèbre avançait que le XXI^e siècle sera spirituel ou ne sera pas. Véridique ou non, une chose nous apparaît certaine aujourd'hui : l'humanité de demain, si elle parvient à se perpétuer, devra auparavant adopter un mode de vie profondément différent de ce que nous connaissons aujourd'hui. Pour le meilleur et/ou pour le pire, l'humanité est aujourd'hui invitée à une transformation radicale. Tant et si bien que deux questions se posent ici : d'abord, dans quel monde pouvons-nous vivre? Puis, encore et encore, et plus que jamais : dans quel monde voulons-nous vivre?

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE

Pour les président et directeurs ; durant l'entretien je voudrais que vous me parliez de votre antenne/bureau ou siège. En revanche, n'hésitez à éclairer vos propos par des exemples choisis dans différentes campagnes actuelles ou passées.

Pour les coordonateurs, durant l'entretien, je voudrais que vous me parliez de votre campagne et que vous n'hésitez pas à éclairer vos propos à l'aide d'exemple actuels ou passés.

I. L'histoire et les particularités de votre bureau

A) La création du bureau (celui dans lequel vous travaillez)

a. Contexte historique

1. Pouvez-vous me parler des objectifs du premier fondateur de votre bureau ?
2. Le bureau a-t-il été déplacé depuis sa création ? (O/N)
3. Votre antenne/bureau a-t-elle des statuts qui lui sont propres ?

B) Taille

4. Combien y-t-il de salariés à temps plein et/ou à temps partiel ?

5. A peu près combien y a-t-il de bénévoles qui participent à vos projets (pour l'antenne ou pour la campagne) ?

6. Quelle est la fréquence de vos réunions (pour l'antenne ou pour la campagne) ?

C) Thématique et modes d'actions passés, contemporains et futures (variable) (Pour votre antenne, votre région, votre pays)

7. Quel est l'objectif que votre antenne/votre campagne/projet a privilégié par le passé ?

8. Quel est l'objectif que votre antenne/votre campagne/projet privilégie actuellement ?

9. Quel est l'objectif que votre antenne/votre campagne/projet privilégie pour les années à venir ?

10. (Si évolution), comment expliquez-vous cette/ces évolution(s) ?

D) Les financements

11. Qui finance votre antenne/siège, d'où proviennent vos fonds pour votre campagne°?

a) Qui sont vos trois principaux bailleurs (pour l'antenne ou pour la campagne)?

b) Votre antenne/campagne a-t-elle des fonds propres ?

c) Votre antenne/campagne bénéficie-t-elle de fonds affectés ?

12. Pouvez-vous me donner le budget approximatif de votre campagne/projet actuellement le plus financé ?

13. Pour utiliser vos fonds, diriez vous que vous avez une liberté d'action :

Très faible Faible Moyenne Elevée Très élevée

14. Votre antenne/campagne bénéficie-t-elle d'échange matériel en provenance d'autres bureaux rattachés à votre organisation ?

II. Les relations internes à votre organisation et le processus de décentralisation

E) Structure interne à l'antenne, partage des responsabilités et choix des personnels

15. Pouvez-vous me dessiner la structure de votre antenne/bureau/siège en m'expliquant son fonctionnement (direction générale, conseil d'administration, comité de campagne, sous-comités,...)?

a) Quelle est la durée du mandat des membres du CA ? De la direction ?

b) Comment avez-vous été choisi pour occuper ce poste ?

c) Comment cela se passe-t-il pour le CA / pour la direction ?

d) Voulez-vous ajouter quelque chose par rapport à ce mode de nomination / élection ?

F) fonctionnement interne et structure de l'organisation

17. Pouvez-vous me faire un autre schéma présentant cette fois-ci la structure de votre organisation, en m'expliquant son fonctionnement et les rapports qu'entretiennent les antennes nationales, internationales et locales ?

18. Considérez-vous que votre organisation est plutôt :

- Un ensemble de groupes locaux décisionnels coordonnés par un bureau supérieur
- Un ensemble de groupes nationaux décisionnels coordonnés par un bureau international
- Un centre international décisionnel doté de relais locaux et nationaux
- Autre:

19. Compte tenu de la structure que vous m'avez dessinée, diriez-vous que, pour diriger votre antenne/pour mener à bien vos campagnes, vous possédez une autonomie d'action :

- Très faible
- Faible
- Moyenne
- Elevée
- Très élevée

20. Existe-t-il dans votre bureau une personne dont le rôle principal est de travailler à la communication entre les différentes antennes de Greenpeace/WWF/AdT ? (O/N)

21. Avez-vous entendu parler de réforme dans la structure de l'organisation ? (O/N)

G) Moyen de communication

22. Quels sont les moyens utilisés pour communiquer avec les autres bureaux affiliés à votre organisation (pour l'antenne ou pour la campagne) ?

23. Que recherchez-vous à travers cette communication ?

H) Responsabilités et compétences pour chacune des antennes (pour l'antenne ou pour la campagne)

24. Qu'attendez-vous des bureaux supérieurs ? (nationale et internationale)

25. Qu'attendez-vous des antennes décentralisées ? (locale et nationale)

26. Quelles sont les attentes des autres bureaux face à vos capacités/compétences ?

I) Le sentiment d'appartenance et d'affiliation

27. Sur une échelle de -2 à +2 (0 étant neutre) où vous situeriez-vous (pour l'antenne ou pour la campagne) ?

(Ces questions s'adressent aux relais nationaux et locaux)

28. Vos particularités territoriales (géographiques, culturelles, politiques, économiques sociales, environnementales) sont-elles prises en compte par les bureaux supérieurs dans la coordination des campagnes/dans la gestion de votre antenne ?

Non -2—1—0—1—2 Oui (siège international / bureau national)

(Pour les sièges nationaux et internationaux)

29. Lors de la coordination des campagnes, trouvez-vous que votre organisation s'adapte aux particularités territoriales des relais locaux, des relais nationaux (particularités géographiques, culturelles, politiques, économiques, sociales, environnementales)?

Non	1—2—3—4—5	Oui (nationale)
Non	1—2—3—4—5	Oui (locale)

III. Les relations extérieures des ONGE : les partenariats et la « bonne gouvernance »

J) Les évènements que vous organisez (pour l'antenne ou pour la campagne)

30. En tant que directeur/président/coordonateur de campagne, vous est-il déjà arrivé d'organiser une réunion avec des acteurs extérieurs pour répondre à un objectif précis ?

31. Votre antenne/bureau a-t-elle/il déjà organisé une réunion en invitant des acteurs extérieurs pour résoudre un objectif précis ?

32. Vous est-il déjà arrivé d'organiser une réunion en invitant acteurs extérieurs°? (Associations, partis politiques, entreprises, représentants de l'Etat, pêcheurs, bûcheron, école) ? (O/N)

33. Ces réunions ont-elles permis des partenariats ou une meilleure protection de l'environnement ?

34. Voulez-vous ajouter un commentaire par rapport aux réunions que vous organisez ?

K) Les rencontres auxquelles vous êtes invités (pour l'antenne ou pour la campagne)

35. À quels types de réunions participez-vous le plus régulièrement (avec votre antenne ou pour votre campagne) parmi les propositions suivantes ?

- Des réunions avec d'autres associations
- Des réunions avec des entreprises
- Des réunions avec des partis politiques
- Des réunions avec des représentants de l'État
- Des réunions avec des universitaires/groupes de recherche
- Des réunions mixtes avec plusieurs type d'acteur

Autre : (école, cinéma, ...) :

36. Pouvez-vous me nommer vos deux partenaires :

37. Voulez-vous ajouter un commentaire sur vos partenaires / partenariats?

38. Parmi celles proposées, quelles sont les réunions qui vous intéressent le plus ?

39. Parmi celles proposées, quelles sont les réunions qui vous intéressent le moins ?

40. Sur une échelle de -2 à +2, 0 étant neutre, où vous situez-vous d'après votre propre expérience ? (pour l'antenne ou pour la campagne)

a) En terme d'efficacité pensez-vous que les réunions entre ONG et associations environnementales permettent une meilleure protection de l'environnement (l'Alliance par exemple) ?

Non -2—1—0—1—2 Oui

b) En terme d'efficacité pensez-vous que les réunions entre les ONG et les entreprises permettent une meilleure protection de l'environnement ?

Non -2—1—0—1—2 Oui

c) En terme d'efficacité, pensez-vous que les réunions entre ONGE et organisations étatiques (ministères, régions, départements, mairies) permettent une meilleure protection de l'environnement ?

Non -2—1—0—1—2 Oui

d) En terme d'efficacité, pensez-vous que les réunions faisant intervenir plusieurs types d'acteurs permettent une meilleur protection de l'environnement ?

Non -2—1—0—1—2 Oui

41. Finalement, que pensez-vous de la démocratie participative en matière de gestion environnementale ? (à votre échelle)

Non -2—1—0—1—2 Oui

42. Pensez-vous que les associations devraient se professionnaliser davantage ?

43. Diriez-vous que l'État accorde plus ou moins d'importance aux revendications des ONGE que par le passé ? (O/N)

L) Un rassemblement des ONGE

44. Souhaiteriez-vous voir apparaître/consolider une organisation permettant de rassembler les associations/ONGE / les campagnes travaillant sur le même thème que vous ?

45. Pensez-vous que cela soit possible ?

IV. Vos critères permettant de définir une ONG (exprimez votre opinion personnelle)

46. Pensez-vous qu'une définition permettant de différencier les ONG des associations soit favorable aux ONG ?

47. Comme vous êtes favorables à une tentative de définition, je vais maintenant vous proposer plusieurs critères pour différencier les associations des ONG et vous me direz s'ils vous semblent pertinent ou non

- a) La provenance des financements est-elle un critère pertinent ? (O/N)
- b) L'objectif « non lucratif » est-il un critère pertinent ? (O/N)
- c) L'internationalisation (avoir des bureaux dans au moins deux pays) est-elle un critère pertinent ? (O/N)
- d) La décentralisation (avoir des bureaux à plusieurs échelles) est-elle un critère pertinent ? (O/N)
- e) Les secteurs d'intervention (humanitaire, environnement, droit de l'homme, développement,...) sont-ils un critère pertinent ? (O/N)
- f) Les moyens d'action sont-ils un critère pertinent ? (O/N)
- g) L'ancienneté de l'organisation est-elle un critère pertinent ? (O/N)
- h) La structure de l'organisation est-elle un critère pertinent ? (O/N)
- i) La reconnaissance/l'acceptation par des acteurs extérieurs est-elle un critère pertinent ?
- j) L'insertion dans un réseau de partenaire est-elle un critère pertinent ? (O/N)

V. Information générale sur la personne interrogée

48. Quel est votre plus haut niveau d'étude obtenu ?

49. Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette organisation ?

50. Avez-vous déjà travaillé pour une ONG avant celle-ci ?

51. Imaginez-vous continuer à travailler pour des ONG ?

52. Depuis combien de temps vivez vous dans ce pays/cette région ?

BIBLIOGRAPHIE

Amis de la Terre Canada. 1997. *Consolidated by-law of the Corporation*. Document interne, Ottawa: Friends of the Earth Canada.

Amis de la Terre Canada. 2009. «°The Origins of Friends of the Earth Canada°». *foecanada.org*. En ligne. <<http://foecanada.org/index.php?option=content&task=view&id=3&Itemid=26>>. Consulté le 7 août 2009.

Amis de la Terre France. 2003. «°Statuts modifiés de l'association°». *amisdelaterre.org* : En ligne. <http://www.amisdelaterre.org/IMG/pdf/Statuts_AmisdeLaTerreFrance_301103.pdf> Consulté le 10 mars 2009.

Amis de la Terre Hyères. 2004. *Statuts de l'association les Amis de la Terre Hyères - Loi 1901*. Document interne, Hyères: Amis de la Terre Hyères.

Amis de la Terre International. 2000. *FoEI Handbook. Statuts et règlements modifiés*. Document interne, Amsterdam: Friends of the Earth International.

Amis de la Terre International. 2012. «°Financial report°». *foei.org*. En ligne. <<http://www.foei.org/wp-content/uploads/2013/06/2012-financial-statements.pdf>> Consulté le 14 avril 2014.

Amis de la Terre de Québec. 2007. *Règlement généraux révisés*. Document interne, Québec : Amis de la Terre de Québec.

Arendt, Hannah. 1991. *Du mensonge à la violence*. Paris: Pocket.

Ariès, Paul. 2003. « La décroissance est-elle soluble dans la modernité ? », dans Michel Bernard, Vincent Cheynet et Bruno Clémentin (coord.). (coord.). *Objectif décroissance : vers une société viable*. Montréal: Écosociété, p. 143-156.

Ariès, Paul. 2005a. *Décroissance ou barbarie*. Lyon: Golias.

Ariès, Paul. 2005b. «°La décroissance : un mot-obus°», *decroissance.org*. En ligne. <www.decroissance.org/textes/Un_mot-obus.pdf>. Consulté le 1 décembre 2008.

Ariès, Paul. 2007a. «°Le grenelle de l'environnement: une OPA inamicale contre l'écologie politique°», dans Paul Ariès (coord.), *Pour repolitiser l'écologie*, Lyon:

Parangon, p. 9-18.

Ariès, Paul. 2007b. « Contre le Grenelle officiel, au delà du développement durable », dans Paul Ariès (coord.), *Pour repolitiser l'écologie*, Lyon: Parangon, p. 153-157.

Ariès, Paul. 2009. *Désobéir et grandir. Vers une société de décroissance*. Montréal: Écosociété.

Atlani-Duault, Laëtitia. 2005. « Les ONG à l'heure de la « bonne gouvernance » », *Autrepart*, no 35, p. 3-18.

Aubertin, Christine (coord.). 2005. *Représenter la nature : ONG et biodiversité*. Paris: IRD édition.

Bazin, José. 2007. « L'écosocialisme : thèses, thèmes impact international et local », dans colloque. *Socialisme vert ou écologie rouge : vers l'écosocialisme ?*. Notes de conférence, Montréal : Université du Québec à Montréal.

Beck, Ulrich. 2003. *La société du risque : vers une autre modernité*. Paris: Flammarion/Champs.

Bédard, Mario. 2001. *Réflexions sur la Postmodernité versus le Postmodernisme*. Communication non-publiée. Montréal: Université du Québec à Montréal, département de géographie.

Bédard, Mario. 2006. *Séminaire de Méthodologie (GEO8011)*. Montréal: Université du Québec à Montréal, département de géographie, Notes et document de recherches.

Benhammou, Farid. 2007. *Crier au loup pour avoir la peau de l'ours : une géopolitique locale de l'environnement à travers la gestion et la conservation des grands prédateurs en France*. Paris: École nationale du génie rural, des eaux et des forêts, thèse de doctorat, département des sciences de l'environnement.

Bernard, Michel, Cheynet, Vincent et Clémentin, Bruno (coord.). 2003. *Objectif décroissance : vers une société viable*. Montréal: Écosociété.

Best, Steven et Douglas Kellner. 1991. *The Postmodern Theory*. New York: The Guilford Press.

Biraben, Jean-Noël. 2003. « L'évolution du nombre des hommes », *ined.fr*. En ligne. <http://www.ined.fr/fr/ressources_documentation/publications/pop_soc/bdd/publication/534/>. Consulté le 4 novembre 2008.

Biermann, Frank, Rolland-Piegue, Etienne et Von Moltke, Konrad. 2004. « Créer une organisation mondiale de l'environnement ? Éléments pour le débat », *infothèque.info*. En ligne. <<http://www.infotheque.info/cache/8262/www.iddri.org/iddri/telecharge/notes/05-ome.pdf>>. Consulté le 10 juin 2008.

Bookchin, Murray. 1993. *Une société à refaire : pour une écologie de la liberté*. Montréal: Écosociété.

Breton, Gaëtan. 2007. « Le développement peut-il encore durer ? », dans colloque. *Socialisme vert ou écologie rouge : vers l'écossocialisme ?*. Notes de conférence. Montréal : Université du Québec à Montréal.

Brown, Lester. 2003. *Éco-économie, une autre croissance est possible, écologique et durable*. Paris: Le Seuil.

Brunckhorst, David et Reeve Ian. 2006. "A geography of place: principles and application for defining eco-civic resource governance regions", *Australian Geographer*, vol. 37, no 2, p. 147-166.

Brunet, Roger. 1980. «La composition des modèles dans l'analyse spatiale», *Espace géographique*, vol. 9, no 4, p. 253-264.

Brunet, Roger. 2004. « Débat : le postmodernisme en géographie », *Espace géographique*, vol. 33, no 4, p. 6-37. En ligne. <<http://www.cairn.info/revue-espace-geographique-2004-1-page-6.htm>>. Consulté le 1 décembre 2008.

Brundtland, Gro Harlem. 1987. «Notre avenir à tous», *dilpomatie.gouv.fr* <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf>. Consulté le 9 mai 2014.

Buléon, Pascal. 2002. « Spatialités, temporalités, pensée complexe et logique dialectique moderne », *EspacesTemps.net*, En ligne. <<http://www.espacestems.net/articles/spatialites-temporalites-pensee-complexe-et-logique-dialectique-moderne>>. Consultée le 3 janvier 2009.

Carles, Pierre. 2001. *La sociologie est un sport de combat*. Documentaire couleur, 2h26min, Montpellier: CP Productions.

Castoriadis, Cornélius. 2007. *La montée de l'insignifiance*, Paris: Édition du Seuil.

Castree, Noël. 2002. "False antitheses? Marxism, nature and actor-networks", *Antipode*, vol. 2, no 34, p. 111-146.

Castree, Noël et Braun, Bruce (dir.). 2001. *Social Nature: Theory, practice and politics*. London: Blackwell.

Chartier, Denis. 2002. *Le rôle de Greenpeace et du WWF dans la résolution des problèmes environnementaux : quel espace politique pour quelles ONG?* Thèse de doctorat, Université d'Orléans, département de géographie.

Chartier, Denis et Rodary, Estienne. 2007. « Géographie de l'environnement, écologie politique et cosmopolitiques », *espacepolitique.revues.org*. En Ligne. <<http://espacepolitique.revues.org/284>>. Consulté le 18 juin 2014

Chartier, Denis et Ollitrault Sylvie. 2005. « Les ONG d'environnement dans un système international en mutation : des objets non identifiés ? », dans Catherine Aubertin (dir.). 2005. *Représenter la nature: ONG et biodiversité*. Paris: IRD Édition, p. 21-58.

Chartier, Denis et Ollitrault Sylvie. 2006. « ONG et développement durable, les liaisons dangereuses », dans Catherine Aubertin et Frank-Dominique Vivien (dir.). *Le développement durable, enjeux politiques, économiques et sociaux*. Paris: La Documentation Française, p. 7-26

Chartier, Denis, Foyer, Jean et collectif du projet Ecoverio, 2012, « Rio+20, la victoire du scénario de l'effondrement », *Écologie et politique*, no 45, p. 117-130.

Cheynet, Vincent, 2003. « Décroissance et démocratie », dans Michel Bernard, Vincent Cheynet et Bruno Clémentin (coord.). *Objectif décroissance : vers une société viable*. Montréal: Écosociété, p. 163-170.

Chomsky, Noam. 2005. *Quel rôle pour l'État ?* Montréal: Écosociété.

Claval, Paul. 2006. « Développement durable: stratégies descendantes et stratégies ascendantes », *Géographie Économie Société*, vol. 4, no 8, p. 415-445.

Cloke, Paul. 2003. "Poststructuralist ethics : Subjectivity, responsibility and space of community", *Progress in Human Geography*, no 27, p. 298-316.

Collectif. 2008. « Manifeste pour une décroissance conviviale ». *decroissance.qc.ca*. En Ligne. <<http://www.decroissance.qc.ca/sites/default/files/manifeste.pdf>>. Consulté le 16 avril 2010.

Cox, Kevin. 2005. "Local: global", dans Paul Cloke et Ron Johnston (dir.). *Spaces of Geographical Thought*. Londres: SAGE, p. 175-198.

Debord, Guy. 1992 [1967]. *La société du spectacle*. Paris: Gallimard.

Déléage, Jean-Paul, Chartier, Denis et Lussault, Michel. 2005. « Sauver la Terre notre partenaire », dans Gaston Pineau, Dominique Bachelart, Dominique Cottureau et Anne Moneyron (dir.). *Habiter la Terre : écoformation terrestre pour une conscience planétaire*. Paris: L'Harmattan, p. 4-10.

De Sardan, Olivier. 2003. « L'enquête socio-anthropologique de terrain : synthèse méthodologique et recommandations à usage des étudiants », Niamey: Laboratoire d'études et recherches sur les dynamiques sociales et le développement local. En ligne. <<http://www.ird.ne/lasdel/pub/13methodologie.pdf>>. Consulté le 22 décembre 2010.

Di Méo, Guy. 1998. *Géographie sociale et territoires*. Paris: Nathan.

Di Méo, Guy. 2003. « °Territorialité° », dans Jacques Lévy et Michel Lussault (dir.) *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*. Paris: Belin, p. 919.

Di Méo, Guy et Buléon, Pascal. 2005. *L'espace social : lecture géographique des sociétés*. Paris: Armand Colin.

Dosse, François. 2003. « °Structuralisme° », dans Jacques Lévy et Michel Lussault (dir.). *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*. Paris: Belin, p. 875-879.

Dumoulin, David et Rodary, Estienne. 2005. « Les ONG, au centre du secteur mondial de la conservation de la biodiversité », dans Catherine Aubertin (coord.). *Représenter la nature : ONG et biodiversité*. Paris: IRD édition, p. 59-98.

Dupin, Éric. 2009. « La décroissance, une idée qui chemine sous la récession », *Le Monde diplomatique*, août, p. 20-21.

Escobar, Arturo. 2001. "Culture sits in places. Reflections on globalism and subaltern strategies of localization", *Political Geography*. no 20, p.139-174. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0962629811000084>>. Consultée le 20 décembre 2008.

Escobar, Arturo. 2003. « Déplacement, développement et modernité en Colombie du Pacifique », *Revue internationale des sciences sociales*, vol. 1, no 175, p. 171-182. En ligne. <http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=RISS_175_0171>. Consulté le 18 novembre 2009.

Felli, Romain. 2008. *Les deux âmes de l'écologie : une critique du développement durable*. Paris: L'Harmattan.

Freitag, Michel. 2002. *L'oubli de la société. Pour une théorie critique de la postmodernité*. Québec: Presses de l'Université Laval.

Friedman, Steve. 2003. "The state, civil society and social policy : setting a research agenda", *Politikon: South African Journal of Political Studies*, vol. 1, no 30, p. 3-25.

Gélinas, Jacques. 2008. *Dictionnaire critique de la globalisation : les mots du pouvoir, le pouvoir des mots*. Montréal: Écosociété.

Georgescu-Roegen, Nicolas. 1979. *La décroissance : entropie – écologie – économie*. Paris: Le sang de la Terre.

Gorz, André. 1978. *Écologie et politique*. Paris: Le Seuil.

Greenpeace International. 1996. « Article of association », *greenpeace.org*. En Ligne. <<http://www.greenpeace.org/international/PageFiles/24182/001%20-%20Articles%20of%20Association.pdf>>. Consulté le 24 janvier 2010

Greenpeace International 2006. "Rules of procedure", *greenpeace.org*. En Ligne <<http://www.greenpeace.org/international/Global/international/publications/greenpeace/2013/Governance-Handbook-2013-2-Rules-of-Procedure.pdf>>. Consulté le 24 janvier 2010

Greenpeace International. 2012. "Annual report". *greenpeace.org*. En Ligne. <<http://www.greenpeace.org/international/en/about/how-is-greenpeace-structured/reports/#a0>>. Consulté le 13 mars 2014.

Greenpeace Canada. 2009, *By Law Number 7*. Document interne, Toronto: Greenpeace Canada.

Greenpeace Canada. 2014. «°Guide d'orientation pour les groupes locaux destiné aux bénévoles°». *greenpeace.org*. En Ligne. <<http://www.greenpeace.org/canada/Global/canada/report/2011/11/Toolkit-groupes-locaux.pdf>>. Consulté le 5 mars 2014

Greenpeace France. 2004. *Statuts modifiés de l'association*. Document interne, Paris: Greenpeace France.

Greenpeace France. 2005. *Règlement intérieur modifié*. Document interne, Paris: Greenpeace France.

- Grenier, Christophe. 2000. *Conservation contre nature : les îles Galapagos*. Paris: IRD édition/Latitudes 23.
- Gregory, Derek. 2001. "Postcolonialism and the production of nature", dans Noël Castree et Bruce Braun (dir.). *Social Nature : Theory, practice and politics*. London: Blackwell, p. 84-111.
- Grinevald Jacques. 2003. « Georgescu Roegen, bioéconomie et biosphère^o », dans Michel Bernard, Vincent Cheynet et Bruno Clémentin (coord.). *Objectif décroissance : vers une société viable*. Montréal: Écosociété, p. 143-156.
- Habermas Jürgen. 1981. « La modernité : un projet inachevé », *Critique*, no 413, p. 950-967.
- Harvey, David. 1989. *The Condition of Postmodernity*. London: Blackwell.
- Harvey, David. 2001. *Space of Capital : Towards a critical geography*. New York: Routledge.
- Hermet, Guy. 2005. « La gouvernance serait-elle le nom de l'après démocratie ? L'inlassable du pluralisme limité », dans Guy Hermet, Ali Kazabcigil et Jean-François Prud'homme (dir.), *La gouvernance. Un concept et ses applications*, Paris^o: Kartala, p. 17-48.
- Hoogendijk Willem. 2003. « °Calmer l'économie° ». dans Michel Bernard, Vincent Cheynet et Bruno Clémentin (coord.). *Objectif décroissance : vers une société viable*. Montréal: Écosociété, p. 109-117.
- Hopkins, Rob. 2008. *The Transition Handbook : From oil dependency to local resilience*. Totnes: Green Books Ltd.
- Houegbe Christian, 2002, « Donner pour dominer ? », *Revue internationale Sud/Nord*, vol.4, no^o17, p. 19-38.
- Illich, Ivan. 1973. *La convivialité*. Paris: Le Seuil.
- Illich, Ivan. 2005. *La perte des sens*. Paris: Fayard
- Johnston, Ronald et Sidaway, James. 2004. *Geography and Geographers : Anglo-American human geography since 1945*. Oxford: Arnold.
- Jurdant, Michel. 1984. *Le défi écologiste*. Montréal: Boréal Express.

- Kempf, Hervé. 2009. *Pour sauver la planète, sortez du capitalisme*. Paris: Le Seuil.
- Kempf, Hervé 2011. *L'oligarchie, ça suffit, vive la démocratie*. Paris: Le Seuil.
- Klein, Juan Luis. 2005. « Vers le développement par l'initiative locale : une perspective opérationnelle », dans Bruno Jean et Daniel Lafontaine (dir.). *Territoires et fonctions. Des pratiques aux paradigmes : les systèmes régionaux et les dynamiques d'innovation en débats*, Rimouski: Éditions du GRIDEQ, p. 257-266.
- Klein, Juan Luis et Lasserre, Frédéric. (dir.). (2006). *Le monde dans tous ses États. Une perspective géographique*. Québec: Presses de l'université du Québec, collection Géographie contemporaine.
- Latouche, Serge. 1989. *L'occidentalisation du monde : essai sur la signification, la portée et les limites de l'uniformisation planétaire*. Paris: La Découverte, collection Poche Essais.
- Latouche, Serge. 2003. « °À bas le développement durable ! Vive la décroissance conviviale !° » dans Michel Bernard, Vincent Cheynet et Bruno Clémentin (coord.). *Objectif décroissance : vers une société viable*. Montréal: Écosociété, p.°23-32.
- Latouche, Serge. 2004. *Survivre au développement : de la décolonisation de l'imaginaire économique à la construction d'une société alternative*. Paris: Fayard, collection Mille et une nuits.
- Latouche, Serge. 2005a. *Décoloniser l'imaginaire : la pensée créative contre l'économie de l'absurde*. Lyon: Parangon.
- Latouche, Serge. 2005b. « °Vers la décroissance: écofascisme ou écodémocratie° », *Le monde diplomatique*, novembre, p. 1, 26-27.
- Latour, Bruno. 2005. *Changer de société - Refaire de la sociologie*. Paris: La Découverte.
- Leafé Christian, Diana. 2006. *Vivre autrement : écovillages, communauté et cohabitats*. Montréal: Écosociété.
- Lequenne, Philippe. 1997. *Dans les coulisses de Greenpeace*. Paris: L'Harmattan.
- Le Prestre, Philippe. 2005a. *Protection de l'environnement et relations internationales : les défis de l'écopolitique mondiale*. Paris: Armand Colin.

Le Prestre, Philippe. 2005b. « Les ONG et l'efficacité du système de gouvernance de la Convention sur la diversité biologique », dans Aubertin Catherine (dir.). *Représenter la nature : ONG et biodiversité*. Paris: IRD édition, p. 145-177.

Lévy, Jacques et Lussault, Michel (dir.). 2003. *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*. Paris: Belin.

Lieger, Vincent et al. 2014. *Un projet de décroissance. Manifeste pour une dotation inconditionnelle d'autonomie*, Montréal: Écosociété.

Lovelock, James. 1986. *La terre est un être vivant: l'hypothèse Gaia*. Monaco: Édition du Rocher.

Löwy, Michaël. 2005. « Qu'est-ce que l'écosocialisme ? », *lagauche.com*. En ligne. <<http://www.lagauche.com/lagauche/spip.php?article1146>>. Consulté le 17 novembre 2010.

Löwy, Michaël. 2008. « °Écosocialisme et planification démocratique° », *Écologie et Politique*, no 37, p. 165-180.

Liotard, Jean-François. 1986. *Le postmoderne expliqué aux enfants*. Paris: Galilée.
 Massey, Doreen. 1999. "Space-time, "sciences" and the relationship between physical geography and human geography", *Transaction of the Institute of British Geographers*, vol. 3, no 24, p. 261-276.

Massey, Doreen, Allen, John et Sarre, Phil (dir.). 1999. *Human Geography Today*. Cambridge: Polity Press.

Meadows Dennis., Meadows Donella., Randers Jorgen. et Behrens William. 1972. *Limits to Growth*, New York: New American Library.

Melucci, Alberto. 1978. « Sociétés en changement et nouveaux mouvements sociaux », *Sociologie et société*, vol. 10, no 2, p. 37-50.

Mongeau, Serge. 1998. *La simplicité volontaire plus que jamais*. Montréal: Écosociété.

Norberg-Hogde Helena. 2003. « De la dépendance mondiale à l'interdépendance locale », dans Michel Bernard, Vincent Cheynet et Bruno Clémentin (coord.). *Objectif décroissance : vers une société viable*. Montréal: Écosociété, p. 65-108.

Otayek, René. 2002. « Vue d'Afrique. Société civile et démocratie. De l'utilité au regard décentré », *Revue internationale de politique comparée*, vol. 9, no 2, p. 193-212. En Ligne. <<http://www.cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparee-2002-2.htm>>. Consulté le 12 juin 2009.

Ottenheimer, Nicolas. 2006. *La participation civile dans le développement local à Johannesburg*. Aix en Provence: Université de Provence, mémoire de master 1.

Paye, Olivier. 2005. « La gouvernance : d'une notion polysémique à un concept politologique », *Études internationales*, vol. 36, no 1, p. 13-40.

Petit, Patrick. 1989. «°Progrès°», dans David Miller (dir.). 1989. *Dictionnaire de la pensée politique*. Paris: Hatier, p. 614-617.

Preston, Christopher .2005. "Epistemology and environmental philosophy: the epistemic significance of place", *Ethics & environment*, no 10, p. 1-4.

Rabhi, Pierre. 2003. «°Pour une sobriété heureuse°», dans Michel Bernard, Vincent Cheynet et Bruno Clémentin (coord.). *Objectif décroissance : vers une société viable*. Montréal: Écosociété, p. 119-130.

Rabhi, Pierre. 2010. *Vers la sobriété heureuse*. Arles: Actes Sud

Raffestin, Claude. 1977. « Paysage et territorialité », *Cahiers de géographie du Québec*, vol.21, no 53, p. 123-133.

Raffestin, Claude. 1980. *Pour une géographie du pouvoir*. Paris: Librairie technique.

Raffestin, Claude et Barampana, Angelo. 2005. «°Espace et pouvoir°», dans Antoine Bailly (dir.). *Les concepts de la géographie humaine*. Paris: Armand Colin, p.°63-74.

Ricardo, David. 1992 [1817]. *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*. Paris: Flammarion.

Ridou, Nicolas. 2006. *La décroissance pour tous*. Lyon: Parangon.

Rist, Gilbert. 2007 [1996]. *Le développement : histoire d'une croyance occidentale*. Paris : Presses de Sciences Po.

Robin, Marie-Monique. 2008. *Le Monde selon Monsanto : De la dioxine aux OGM, une multinationale qui vous veut du bien*, Paris: La Découverte, collection Cahiers libres.

- Rostow, Walt Whitman. 1962. *Les étapes de la croissance économique: un manifeste non communiste*. Paris: Éditions du Seuil.
- Ruby, Christian. 2003. «°Modernité°», dans Jacques Lévy et Michel Lussault (dir.) *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*. Paris: Belin, p. 631-633.
- Ruby, Christian. 2003. «°Pouvoir°», dans Jacques Lévy et Michel Lussault (dir.) *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*. Paris: Belin, p. 736-737.
- Ryfman, Philippe. 2004. *Les ONG*. Paris: La découverte, collection Repères.
- Samuel Pierre. 2006. «°Histoire des Amis de la Terre. 1970 - 1989: 20 ans au cœur de l'écologie°». *amisdelaterre.org*. En ligne. <http://www.amisdelaterre.org/IMG/pdf/Histoire_des_AT_1970-1989.pdf>. Consultée le 27 mai 2014.
- Sauvé, Lucie. 2007. «°La dérive et l'impasse du développement durable°», dans Serge Mongeau (dir.). *Objecteur de croissance : pour sortir de l'impasse la décroissance*, Montréal: Écosociété, p. 33-57
- Savoie-Zajc, Lorraine. 2009 [1956]. «L'entrevue semi-dirigée», dans Benoit Gauthier (dir.). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*. Québec: Presses de l'Université du Québec, p. 337-360.
- Sen, Amartya. 2002. *Un nouveau modèle économique : développement, justice et liberté*. Paris: Odile Jacob, collection Poche.
- Sévigny, Marcel. 2007. «°L'impasse du système de représentation politique est à l'image de celle du système économique°», dans Serge Mongeau (dir.). *Objecteur de croissance : pour sortir de l'impasse la décroissance*. Montréal: Écosociété, p.°107-115.
- Smith, Adam. 1991 [1776]. *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Paris: Flammarion.
- Smouts, Marie-Claude (dir.). 2005. *Le développement durable : les termes du débat*, Paris: Armand Colin.
- Stern, Nicholas (dir.). 2007. *The Economics of Climate Change : The Stern review*. New York°: Cambridge University Press.
- Stiglitz, Joseph. 2002. *La grande désillusion*. Paris: Fayard.

Theys Jacques. 2002. «°La gouvernance, entre innovation et impuissance» développement durable et territoire°. *Développement durable et territoire*. Dossier 2. En ligne. <<http://developpementdurable.revues.org/index1523.html>>. Consulté le 17 novembre 2009

Tremblay, Marc-Adélar. 1968. *Initiation à la recherche dans les sciences humaines*. Montréal: McGraw-Hill.

Virilio, Paul. 1984. *L'espace critique*. Paris: Christian Bourgeois.

Wackernagel, Mathis et Rees, William. 1999. *Notre empreinte écologique*. Montréal: Écosociété.

Watts, Michael. 2005. "Nature: culture", dans Paul Cloke et Ron Johnston, (dir.). *Spaces of Geographical Thought*, London: SAGE Publication, p. 142-174.

Whatmore, Sarah. 2002. *Hybrid Geographies*. Londres: Sage.

Willette, Luc. 1993. *Longo Mai, vingt ans d'utopie communautaire*, Paris: Syros.