

# **FINANCEMENT DES ONG ENVIRONNEMENTALES PAR LES ENTREPRISES : QUEL IMPACT SUR LA PERFORMANCE SOCIALE ?**

Lucile RENARD  
Université Paris Sud – Laboratoire RITM  
54 boulevard Desgranges - 92331 SCEAUX cedex  
[lucile.renard@gmail.com](mailto:lucile.renard@gmail.com)  
06 21 67 90 03

## **RESUME**

Cette recherche a pour objectif d'apporter des clés de compréhension sur la notion de performance appliquée au contexte des ONG environnementales : le recours aux financements issus d'entreprises privées pour une meilleure performance financière peut-elle impacter directement la légitimité et donc la performance sociale des ONG. Comment comprendre et appréhender cet enjeu ?

## **MOTS-CLES**

ONG, environnement, performance financière, performance sociale, légitimité  
*NGO, environment, financial performance, social performance, legitimacy*

## **CONTEXTE ET OBJECTIFS**

### **LE FINANCEMENT PRIVE AU PROFIT DES ONG ENVIRONNEMENTALES REMET-IL EN CAUSE L'EQUILIBRE ENTRE PERFORMANCE SOCIALE ET PERFORMANCE FINANCIERE ?**

Les ONG font aujourd'hui face à une baisse significative des subventions publiques qui constituent pour beaucoup d'entre elles leurs ressources principales. Elles sont ainsi amenées à diversifier leurs sources de financement. L'appel à dons nécessitant un investissement important dont les retombées sont incertaines, les ONG environnementales se tournent de plus en plus vers les entreprises privées. En 2016, les fonds issus du secteur privé représentaient par exemple plus de 20 % du budget du WWF, 35 % pour France Nature Environnement, 47% pour la Fondation Goodplanet, 58% pour la Fondation pour la Nature et l'Homme, et 18% pour la Ligue de Protection des Oiseaux. Les financements d'entreprises en faveur des ONG environnementales n'ont jamais été si importants. Sont-elles pour autant plus performantes ? Les partenariats financiers ONG/entreprises sont-ils réellement gagnants/gagnants ? ou, au contraire, cette collaboration pourrait-elle nuire à la réalisation de leur projet associatif ?

L'enjeu pour les ONG est d'assurer un juste équilibre entre leur capacité à obtenir des ressources financières et leur capacité à réaliser leur projet fondateur. L'évaluation de la performance implique une gestion de paradoxes, de compromis (Cameron, 1983). En effet, en délaissant la performance financière, l'ONG risque de ne pas avoir les moyens de son action ; d'un autre côté, en délaissant sa performance sociale, l'ONG militante peut être confrontée à une crise de valeurs, ayant pour possible conséquence une remise en cause de sa légitimité. Comment évaluer le risque d'un déséquilibre entre performance sociale et performance financière ?

Pour aborder ce sujet, nous nous intéresserons dans un premier temps à la question de la performance : comment définit-on la performance ? Cette notion complexe qui a été très largement abordée en sciences de gestion est l'objet de nombreuses définitions et de modèles d'interprétation. Que faut-il en retenir ? Dans un second temps, nous appliquerons cette notion au cas spécifique des ONG environnementales. Nous apporterons une définition de la performance sociale que nous appréhendons à travers la notion de légitimité. Enfin, nous aborderons le risque d'impact du recours du financement issu d'entreprises privées sur la performance sociale : comment évaluer ce risque ? et comment l'anticiper ? enfin, quels enjeux en termes de gouvernance ?

### **LES ONG ENVIRONNEMENTALES NE SONT PAS DES ENTREPRISES : COMMENT PRENDRE EN COMPTE LEURS SPECIFICITES DANS L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE ?**

Si la notion de performance a été beaucoup abordée dans le cadre des travaux en sciences de gestion appliqués aux entreprises (Scott (1977) ; Cameron (1979) ; Seashore (1979) ; Quinn et Rohrbaugh (1983)), peu de contributions ont été apportées dans le cadre des ONG. La mesure de la performance des ONG se distingue en effet des entreprises pour plusieurs raisons : (1) leur mission repose sur une prédominance des valeurs sociales ; (2) l'identification des résultats réels n'apparaît pas comme facteur pertinent dans l'évaluation de la performance. En effet, les ONG environnementales sont créées en vue de répondre à des enjeux complexes pour lesquels on ne connaît réellement ni les résultats attendus ni les moyens nécessaires à

mettre en œuvre pour y répondre ; les résultats sur l'environnement ne peuvent s'observer que sur le long terme ; l'amélioration de l'environnement ne dépend pas de la seule action de l'ONG mais d'une démarche collective impliquant l'ensemble des acteurs (Dart, 2010) ; enfin, les résultats ne peuvent s'observer auprès des bénéficiaires, l'environnement étant une partie silencieuse.

Qu'entend-on par cette notion de performance dans le cadre d'une ONG environnementale ? Comment prendre en compte leur spécificité dans le cadre de l'analyse de la performance ? L'objectif de cette contribution est de comprendre, à travers une revue de littérature critique, les enjeux spécifiques de performance liés aux ONG environnementales notamment dans le cadre de la relation qui les lie avec les entreprises privées ; et analyser le risque d'impact sur la performance sociale en nous basant notamment sur le modèle multidimensionnel et intégrateur développé par Sicotte et al (1998). Ce modèle établi sur la base de la théorie de Parsons (1977) paraît particulièrement adapté au cas des ONG environnementales dans le sens où la question du respect des valeurs et de la réalisation du projet fondateur correspond à deux des quatre dimensions essentielles de la performance. Il nous permet également d'introduire la question de la légitimité comme base d'interprétation de la performance sociale.

## **ANALYSE ET CONTRIBUTION**

### **LES ONG ENVIRONNEMENTALES EN QUETE DE PERFORMANCE FINANCIERE : VERS UNE PERTE DE LEUR INDEPENDANCE ?**

La performance financière renvoie à la capacité des ONG à accroître leur budget (Brudney et Murray, 1998). Ce n'est pas seulement la finalité qui importe (le Pourquoi) mais aussi les moyens mis en œuvre pour l'atteindre (le Comment) (Bon et Taccola, 2015). La recherche de performance financière présente cependant quelques limites : en se centrant sur des objectifs quantifiables à court terme plutôt que sur des perspectives long terme en vue de satisfaire leurs financeurs, elles risquent de se détourner de leurs objectifs initiaux ; la manière dont une organisation est financée va influencer les comportements d'une ONG (Dart, 2010 ; Herman et Heimovics, 1994) remettant ainsi en cause leur valeur d'indépendance. Les entreprises privées ne sont pas seulement des bailleurs de fonds mais deviennent des donneurs d'ordre impliquant des évaluations et des résultats qu'ils définissent eux-mêmes. La théorie de la dépendance en ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), démontre comment les organisations sont contraintes par leur environnement, et plus particulièrement par d'autres organisations, pour obtenir des ressources indispensables à leur survie. Cette relation d'interdépendance, notamment abordée par Queinnec (2003), devient problématique dès lors qu'il y a une contradiction entre les intérêts des ONG et de leurs financeurs privés. Cela peut induire des conséquences directes sur la performance sociale des ONG.

### **VALEURS ET LEGITIMITE COMME FACTEURS CLES DE L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE SOCIALE**

Les travaux relatifs aux ONG environnementales se basent davantage sur leurs spécificités en tant qu'organisation que sur l'évaluation de leur performance liée à la mise en œuvre de leur projet associatif. Dans le cadre de cette contribution, nous appelons performance sociale, l'engagement de l'ONG à réaliser son projet ou sa mission d'intérêt général (Couprie, 2012). Le projet associatif se base sur le partage de principes et valeurs animant l'action collective (Laville et Sainsaulieu, 1997) et constitue le ciment de la relation qui relie l'ONG à ses parties

prenantes. Les ONG environnementales se rapportent aux organisations dites « missionnaires » (Mintzberg, 1986), c'est-à-dire des organisations pour lesquelles l'idéologie définit les normes et croyances qui vont façonner les comportements en leur sein et assurer une forte coordination entre les membres. L'identité organisationnelle permet de répondre à la question « qui sommes-nous en tant qu'organisation ? » et reflète les attributs centraux et distinctifs de l'organisation, qui vont peu à peu façonner ses valeurs. Elle constitue un cadre cognitif permettant à ses membres d'interpréter les actions qu'elle entreprend (Dutton et Dukerich, 1991). De fait, elle est un cadre de référence afin d'évaluer la performance de l'ONG.

Sur la base des travaux réalisés par Sicotte et al, nous verrons que la question de la performance sociale au sein de l'ONG environnementale doit être associée à la notion de légitimité. La légitimité renvoie à la "perception ou présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions" (Suchman, 1995, p. 574). Evaluer la performance sociale revient ainsi à analyser l'interprétation (positive ou négative) par les parties prenantes de la pertinence de la relation entre les pratiques de l'ONG et la réalisation du projet fondateur, en référence au système de normes et de valeurs auquel elles se rattachent. Pour évaluer sa performance sociale, une ONG environnementale doit donc être en mesure d'interpréter le jugement individuel et collectif émanant de son action : le recours à des financements issus d'entreprises privées est-il considéré par les acteurs qui la composent comme souhaitable, convenable ou approprié pour réaliser sa mission de protection de la nature et de l'environnement ?

## **EN CONCLUSION : APPORTS DE LA RECHERCHE ET IMPLICATION**

Cette contribution a pour but de mieux comprendre comment les organisations à but non lucratif peuvent évaluer leur performance en mettant au centre de la réflexion leurs valeurs et leur projet de protection de la nature et de l'environnement. A partir de la littérature en sciences de gestion (Sicotte, 1998 ; Edwards, 1999 ; Suchman, 1995), en psychologie sociale (Tost, 2011) et en sociologie, nous analysons la façon dont la notion de performance sociale constitue un élément fondamental – ou pas – de leur réussite. Beaucoup d'entre elles adoptent de plus en plus les codes applicables aux entreprises à travers notamment l'évaluation de données quantifiables sur le court terme ou la mise en place de tableaux de bord. Pourtant, la performance appliquée aux ONG doit être considérée différemment du fait de leur rôle et mission clairement distincts (Hoarau et Laville, 2008). Les résultats de notre recherche montre qu'il est primordial de mettre en exergue la relation entre performance sociale, valeurs et légitimité et ce, afin d'éviter les dérives liées à des rapports de plus en plus étroits avec des entreprises privées. Ces questions abordées en marge des modèles de performance appliqués aux organisations à but lucratif deviennent centrales dans l'approche de la performance des ONG. Les responsables des ONG doivent ainsi être en mesure de comprendre le processus de construction du jugement individuel de la légitimité (Tost, 2011) ainsi que d'instaurer un espace de dialogue avec les parties prenantes pour débattre de façon libre et argumentée sur la pertinence des pratiques de l'ONG avec les valeurs individuelles et collectives (Habermas, 1987, 1993). L'identification d'un impact sur la performance sociale permettrait ainsi aux responsables associatifs de mettre en place les stratégies de légitimation adéquates.

## **BIBLIOGRAPHIE**

BON V., TACCOLA S. (2015), De l'engagement RSE des PME à leur performance sociale. Enjeux et explication, Prospective et stratégie, numéro 6,(6), 97-113

BRUDNEY, J.L, MURRAY, V. (1998). Do intentional efforts to improve boards really work ? The view of nonprofit CEOs, *Nonprofit Management & Leadership*, 8 (4): 333-348.

COUPRIE S. (2012), Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité, *Mondes en développement*, 159 (3), 59-72.

DART, R. (2010). A Grounded Qualitative Study of the Meanings of Effectiveness in Canadian 'Results-Focused' Environmental Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(2), 202-219

DUTTON, J. E., and DUKERICH J. M. (1991), Keeping an eye on the mirror: The role of image and identity in organizational adaptation, *Academy of Management Journal*, 34: 517-554.

EDWARDS M. (1999), NGO Performance - What Breeds Success? New Evidence from South Asia, *The World Bank*, vol. 27, n°2, pp. 361-374, Washington

HERMAN R. D., HEIMOVICS R. (1994). A cross-national of a method for researching nonprofit organizational effectiveness, *Voluntas*, 5, 86-100.

HOARAU, C. ; LAVILLE, J.-L. 2008. *La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*, Toulouse, érès

JEPSON, P. (2005), Governance and accountability of environmental NGOs, *Environmental Science & Policy*, 8(5), 515-524.

LAVILLE J. L. et SAINSAULIEU R. (1997), *Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Desclée de Brouwer.

MINTZBERG H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris : Les éditions d'organisation.

MORIN E. M., SAVOIE A. ET BEAUDIN G. (1994), *L'efficacité de l'organisation- Théories Représentations et Mesures*, Gaëtan Morin editeur

PARSONS T. (1977), *Social Systems and the Evolution of Action Theory*, New York; Free Press.

PFEFFER J., SALANCIK G. (1978), *The external control of organizations*, Harper and Row Publishers, New York.

QUEINNEC E. (2003), La Performance Opérationnelle des ONG humanitaires : une analyse en termes d'enjeux institutionnels, *Revue Tiers Monde*, 175, (3), 657-681

SICOTTE C., CHAMPAGNE F., CONTANDRIOPOULOS A.P., BARNESLEY J., BELAND F., LEGGAT S.G., DENIS J.L., BILODEAU H., LANGLEY A., BREMOND M., BAKER

G.R., 1998, A conceptual framework for the analysis of health care organizations' performance, *Health Services Management Resources*, 11, 1, 24-41.

SUCHMAN M.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3 (Jul., 1995), pp. 571-61

TOST, L.P. (2011), An integrative model of legitimacy judgments, *Academy of Management Review*, 36, 686-710