

**Université de la Rochelle**

*23 novembre 2009*

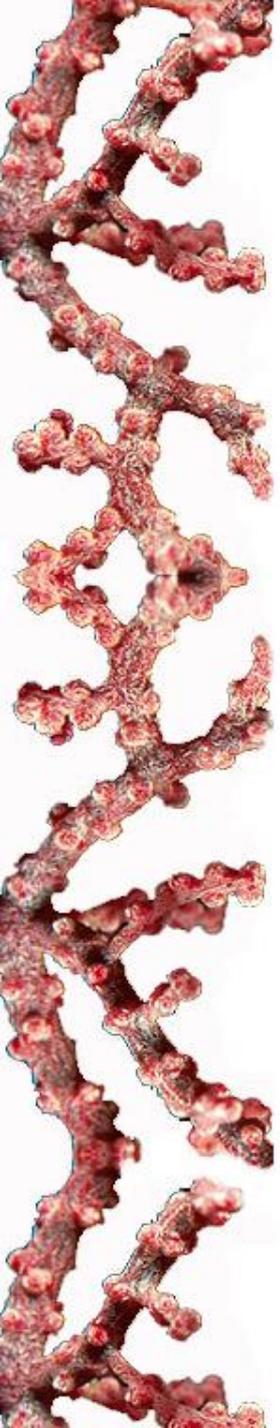
# **Introduction à la Gestion de Projets de Conservation et de Réhabilitation des Écosystèmes**

*Fabien Monteils*



**ACROPORIS**

*“de la protection des récifs coralliens au développement durable”*



# Sommaire

## Introduction: gérer un écosystème, c'est gérer une transformation

- Les dimensions stratégiques et managériales

## L'homme, au cœur des stratégies de transformation

- Comprendre les logiques individuelles
- Comprendre les logiques culturelles
- Capitaliser sur les ressources culturelles d'une communauté
- Les fondamentaux humains au cœur de la gestion

## Bâtir un état des lieux dynamique

- Un élément fondamental de la gestion
- Des outils au service de l'état des lieux
- Un travail trans-disciplinaire complexe

## Vers un plan de gestion stratégique

- L'approche stratégique
- Petits projets, grands projets
- Réinvestir les outils du management stratégique
- Introduction au plan d'affaires

## Communiquer, qualité indispensable de la transmission

- Communiquer tout au long du projet
- Écrit: des règles simples pas si faciles

## Conclusion: quelle place pour les ONG dans le monde de demain?

- Des ONG hétéroclites au chevet des écosystèmes
- L'ONG, fille et mère d'un monde déstructuré?



## Introduction: gérer un écosystème, c'est gérer une transformation

- Les dimensions stratégiques et managériales



# La plus grande difficulté dans la gestion des écosystèmes, c'est la gestion des hommes!

## 🌍 Aujourd'hui, tout écosystème sur terre est influencé par l'homme

- Gérer un écosystème implique de gérer un contenu (la biosphère), un contenant (le territoire et ses caractéristiques) et des interfaces (échanges avec les territoires extérieurs)
- L'écosystème ne peut se concevoir comme un monde clôt. Directement ou indirectement, l'influence humaine est inévitable



*Illustration: impact du réchauffement climatique sur la fonte du permafrost en Sibérie*

*Illustration: pollution de Clipperton mise en image par l'expédition de Jean-Louis Etienne en 2005*



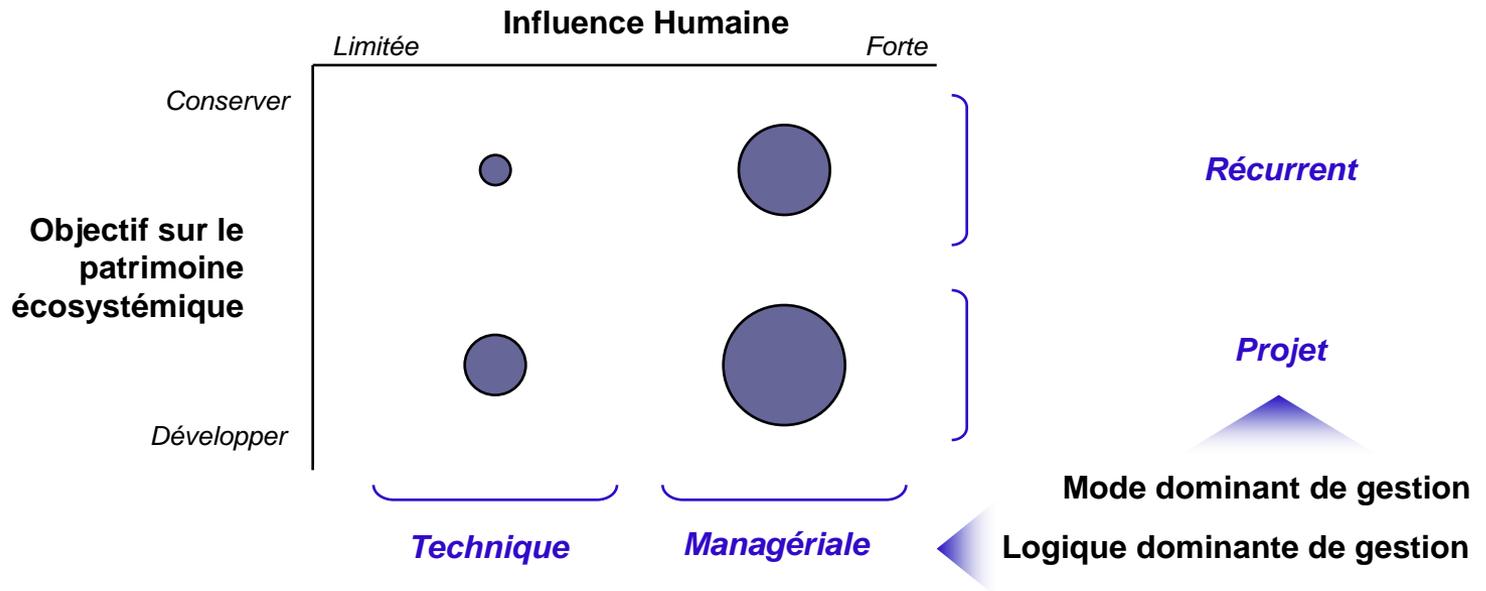
## 🌍 Gérer durablement un écosystème nécessite de reconstruire une relation respectueuse avec les hommes

- La logique de sanctuarisation de la nature est un palliatif nécessairement limité dans le temps comme dans l'espace

## 🌍 Gérer un écosystème, c'est souvent adopter une approche managériale

- Les individus sont au cœur de toute action de protection de l'environnement, en tant que facteur de risque mais aussi d'opportunité
- L'approche managériale consiste à capitaliser sur les individus au cœur du dispositif pour en faire des acteurs positifs des efforts de protection ou de réhabilitation d'un écosystème
- L'approche managériale s'oppose à l'approche technique, qui conçoit la gestion comme une mécanique objective

# La gestion d'un écosystème implique une dynamique de transformation... et donc une stratégie



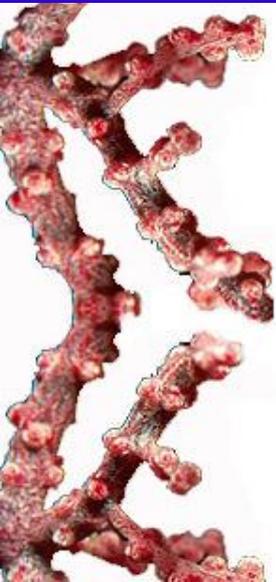
## **Gérer un écosystème, c'est adopter une démarche stratégique**

- « Gérer un écosystème » sous entend que l'écosystème risque de se dégrader ou y tend à un rythme plus ou moins accéléré
- Au départ, il y a donc un besoin de transformation qui présuppose d'identifier la cible à atteindre et de mettre en musique les moyens disponibles pour atteindre la cible...
- La démarche stratégique devient indispensable: orienter en priorité les actions en fonction des objectifs à atteindre et non des moyens disponibles

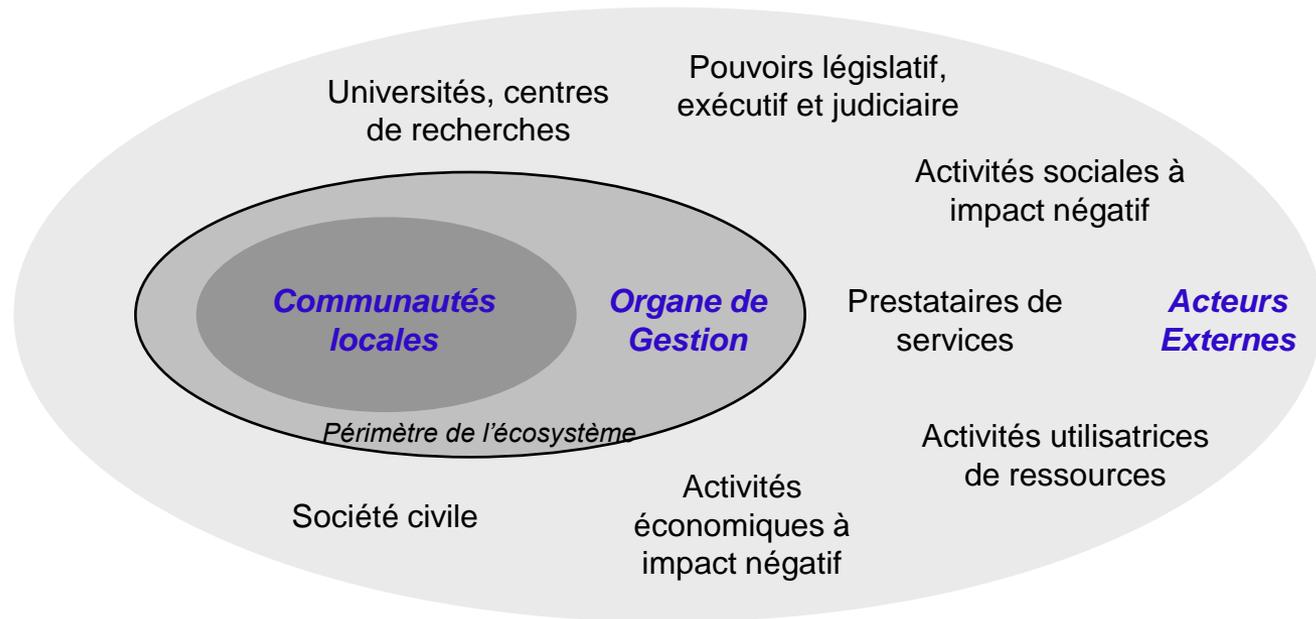


## **L'homme, au cœur des stratégies de transformation**

- Comprendre les logiques individuelles
- Comprendre les logiques culturelles
- Capitaliser sur les ressources culturelles d'une communauté
- Les fondamentaux humains au cœur de la gestion

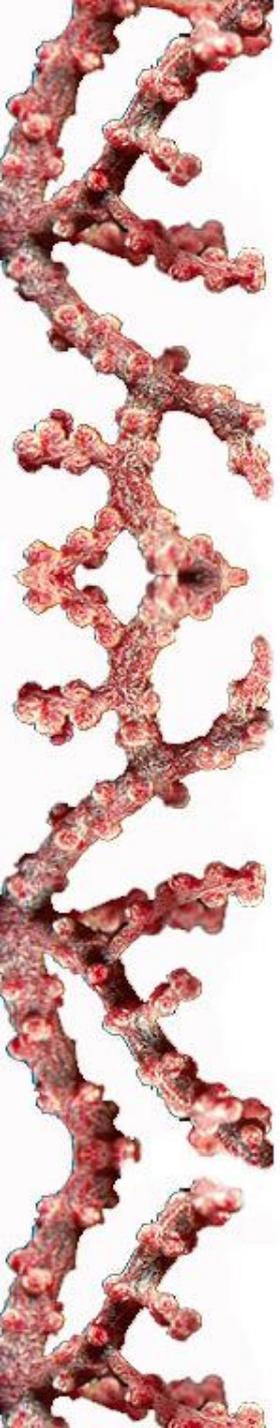


# La gestion d'un écosystème mobilise ou implique indirectement de multiples acteurs



## Gérer un écosystème, c'est orchestrer ces multiples influences

- Une telle démarche implique de pouvoir apprendre à communiquer avec ces différents acteurs
- Généralement, la communication bute sur des raisons techniques (« on ne parle pas le même langage!! ») et des raisons culturelles
- Nous nous limiterons ici à introduire les dimensions culturelles majeures qui influent directement:
  - Sur la capacité du gestionnaire à manager ses équipes
  - Sur la capacité du gestionnaire à accompagner les communautés locales



# Comprendre les logiques individuelles: pourquoi transformer l'équipe de gestion en collectif performant?

- Une équipe bien coordonnée avance mieux qu'un ensemble d'individualités, au bénéfice des personnes et des projets
- L'adage « l'union fait la force » est illustré par de nombreux exercices
  - Exemple: le test de la Nasa (<http://innovalo.scola.ac-paris.fr/former/equipe/exercices/nasa/index.htm>)

Vous faites partie de l'équipage d'un vaisseau spatial programmé à l'origine pour rejoindre une fusée mère au centre de la face éclairée de la lune. A la suite d'ennuis mécaniques vous avez dû alunir à 320 km environ du rendez-vous fixé. Au cours de l'alunissage, la plupart des équipements de bord ont été endommagés, à l'exclusion de 15 objets. Il est vital pour votre équipage de rejoindre la fusée mère et vous devez choisir l'équipement indispensable pour ce long voyage.

L'exercice invite chaque individu à classer les 15 objets par ordre de première nécessité. Ensuite, on dresse un classement collectif sur la base des moyennes des résultats individuels. Enfin, une réunion est organisée pour permettre de dégager un classement collectif sur la base d'un consensus argumenté.

Les résultats sont comparés avec le classement officiel fourni par les professionnels de la NASA...

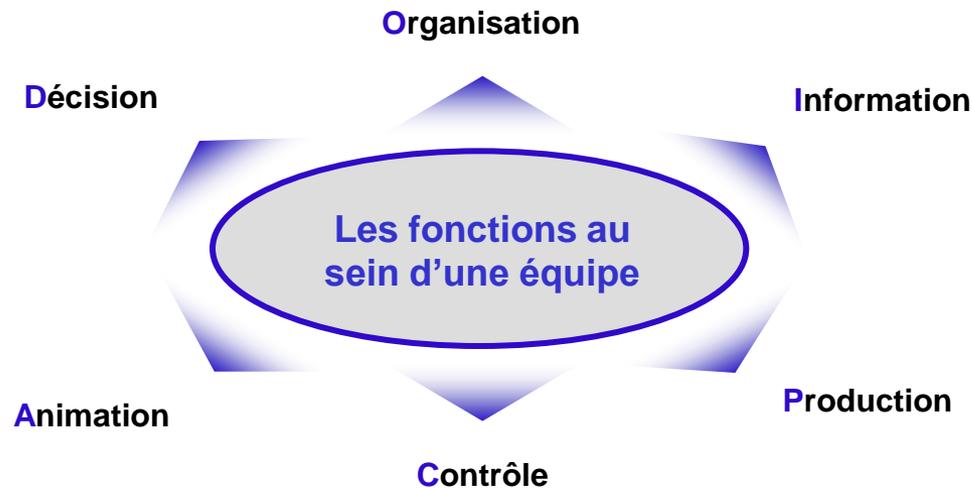
**Généralement, les résultats sont sans ambiguïté:**

- La somme des écarts des classements individuels avec le classement officiel est supérieure...
  - À la somme des écarts du classement collectif issu de moyennes individuelles, elle-même supérieure...
  - À la somme des écarts du classement collectif issu des échanges et de l'élaboration d'un consensus!
- **La communication et les échanges animés au sein de groupes sont créateurs de valeur**

# Comprendre les logiques individuelles: comment transformer l'équipe de gestion en collectif performant?

## 🌐 Le manager doit veiller à ce que chacun trouve sa place au sein de l'équipe...

- Il ne s'agit pas uniquement de répartir des activités suivant les compétences et les aspirations... mais avant tout de répartir les fonctions au sein du collectif suivant les personnalités

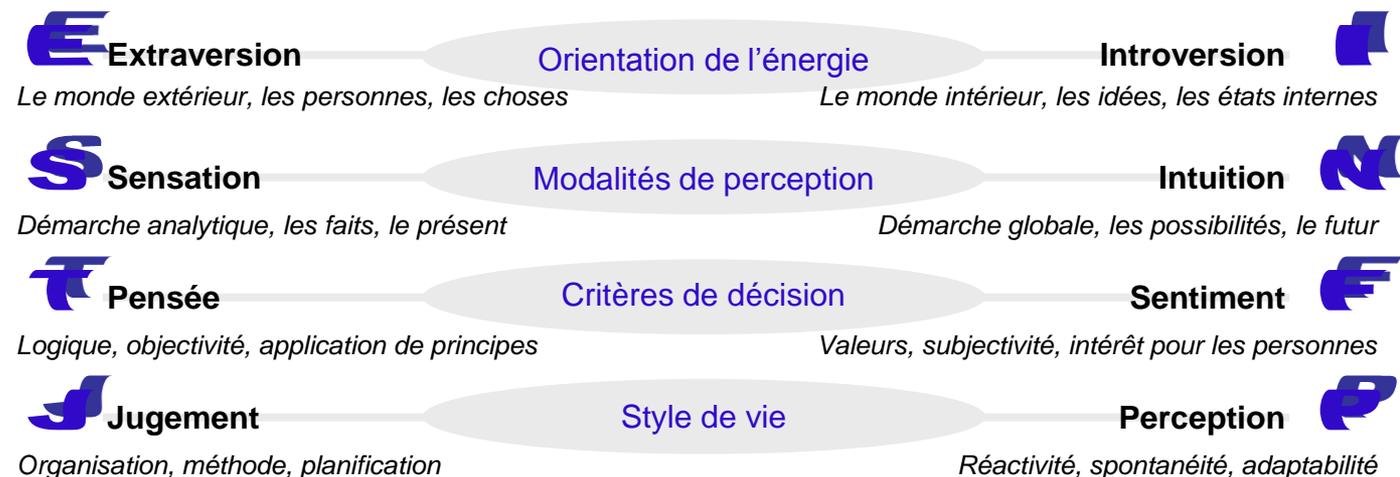


# Comprendre les logiques individuelles: Les profils psychologiques comme instrument de compréhension

## 🌐 L'indicateur Typologique de Myers-Briggs (MBTI) permet au gestionnaire de mieux connaître les membres de son équipe et de mieux les positionner pour leur intérêt mutuel

- Isabel Myers et Katherine Briggs ont transposé les travaux du psychologue Suisse C.G. Jung pour construire un instrument permettant d'expliquer les différentes facettes de la personnalité.
- A la base du MBTI, on considère que les variations de comportement que l'on observe entre les individus sont la conséquence de préférences spontanées concernant quatre dimensions principales
- La combinaison des préférences forme ainsi 16 types, regroupés en familles de tempérament et caractérisés par des dynamiques d'évolutions particulières

### Les Préférences



# MBTI: Quelle orientation de l'énergie et quel mode d'action préféré?

## D'où un individu tire-t-il son énergie?

### Extraversion

*Par le monde extérieur*

Est stimulé par ce qui se passe dans le monde extérieur  
A besoin du contact avec les autres  
Aime établir de nouveaux contacts  
Préfère les groupes importants  
Aime beaucoup parler  
S'exprime sur beaucoup de sujets  
Préfère s'exprimer par la parole  
Se laisse facilement distraire  
Pense à voix haute  
Est sociable et expansif

### Introversion

*Par mon monde intérieur*

Aime comprendre le monde avant de l'aborder  
Aime être seul pour pouvoir réfléchir  
Aime approfondir ses contacts  
Préfère les têtes à têtes  
Préfère écouter  
S'exprime sur les sujets qu'il connaît bien  
Préfère s'exprimer par l'écriture  
A une bonne concentration  
Pense avant d'agir  
Est réservé et tranquille

## Quel est le mode d'action préféré de l'individu?

### Jugement

*Le contrôle et la maîtrise*

Aime plutôt l'organisation et la planification  
Aime planifier sa vie et la maîtriser  
Aime jeter ce qu'il pense inutile  
Aime prendre des décisions et terminer les actions  
  
Aime que les choses soient structurées  
Suit l'ordre du jour des réunions  
Aime décider  
Se préoccupe du temps  
N'aime pas le stress de la dernière minute  
Travaille en premier et s'amuse ensuite  
Se montre studieux  
Est sérieux et formel

### Perception

*La souplesse et la flexibilité*

Aime plutôt vivre de façon flexible et spontanée  
Cherche à comprendre plutôt qu'à maîtriser  
Aime garder ce qui pourrait être utile  
Préfère lancer des projets, vivre des expériences et s'adapter au moment présent  
Reste ouvert à toutes les perceptions extérieures  
Adapte les ordres du jour  
Repousse les décisions  
Ne se préoccupe pas du temps  
Est motivé par la pression de dernière minute  
S'amuse en premier et travaille ensuite  
Se montre insoumis  
Est enjoué et décontracté

# MBTI: Quel est votre tempérament? Vos modes de perception et de décision

## Comment un individu recueille-t-il l'information?

### **Sensation**

*Par ses 5 sens*

Aime ce qui est concret, réel et directement observable  
Saisie une à une les données réalistes et pratiques qui lui permettent d'appréhender la réalité d'une situation  
Est pratique, aime les choses utiles  
S'attache aux faits  
Aime les approches connues  
Aime faire des travaux précis  
Aime perfectionner ses compétences  
Est réaliste, voit ce qui existe  
Vis au jour le jour

### **Intuition**

*Par son 6<sup>ème</sup> sens*

Perçoit le sens, les relations, les possibilités au-delà des faits directement observables  
Aborde les données dans leur globalité et perçoit les nouvelles possibilités et façons de faire les choses  
Est créatif et théorique, aime les choses nouvelles  
S'attache aux idées  
N'aime pas la routine  
N'aime pas fignoler  
Aime acquérir de nouvelles compétences  
Est imaginatif, voit les possibilités  
Est prévoyant

## Comment un individu prend-il ses décisions?

### **Pensée**

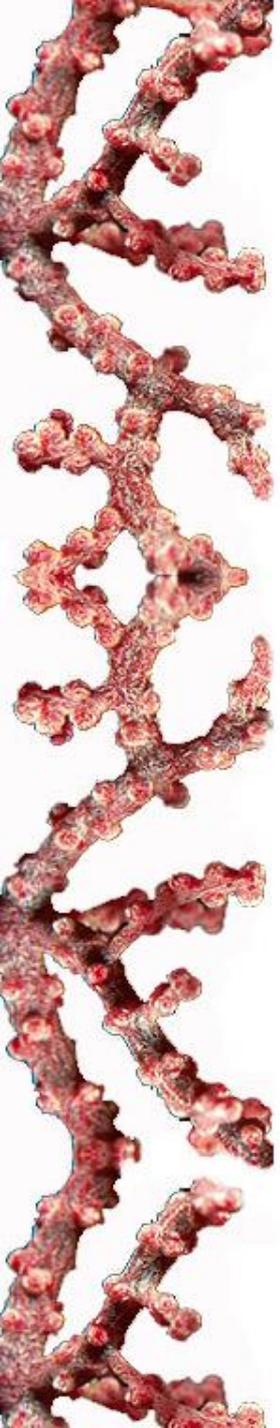
*Par son raisonnement, sa tête*

Est calme et réservé  
Décide en analysant les causes et les effets à partir de critères objectifs de vérité (vrai ou faux)  
Est honnête et franc  
Se place en observateur  
Est naturellement critique  
Est motivé par ses réalisations  
A besoin de justice  
Considère les faits et l'évidence  
Privilégie le contenu des discours  
Est plutôt doué pour analyser ce qui ne marche pas  
Raisonne  
A des principes

### **Sentiment**

*Par ses préférences, son coeur*

Est chaleureux et amical  
Décide avec ses valeurs personnelles (bien ou mal) et ses sentiments (j'aime ou j'aime pas)  
Est sensible (facilement blessé) et diplomate  
Se place au cœur de l'action  
Tente de faire plaisir aux autres  
Est motivé par l'estime des autres  
A besoin d'être apprécié  
Considère ce qui est important pour lui et pour les autres  
Privilégie la forme des discours  
Est plutôt doué pour les relations personnelles  
Se montre empathique  
Recherche l'harmonie



# La personnalité est elle-même modelée par le contexte culturel plus large de la société

## Interagir avec les individus nécessite aussi de comprendre les schémas culturels qui conditionnent leurs existence

- Le contexte culturel est utile pour comprendre un individu dans sa relation à sa propre société
- Le contexte culturel est aussi utile pour comprendre le fonctionnement organiques d'une société dans son ensemble
- ❖ « *L'homme est suspendu à des toiles de significations qu'il a lui-même tissées. Je considère que ces toiles constituent la culture et donc que son analyse n'est pas une science expérimentale en quête de lois, mais une science interprétative en quête de sens* »

Clifford Geertz

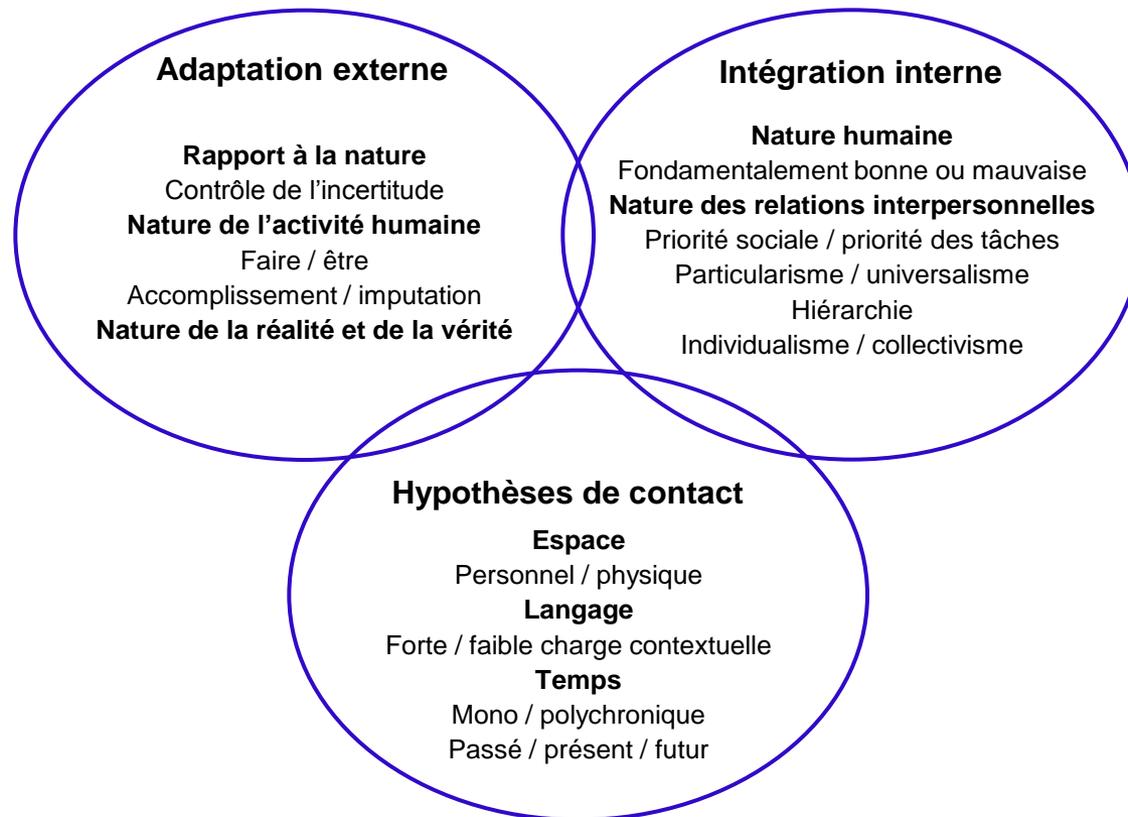
## Les défis du manager (organiser des moyens internes pour répondre à des problèmes d'adaptation externes) sont profondément ancrés dans la culture

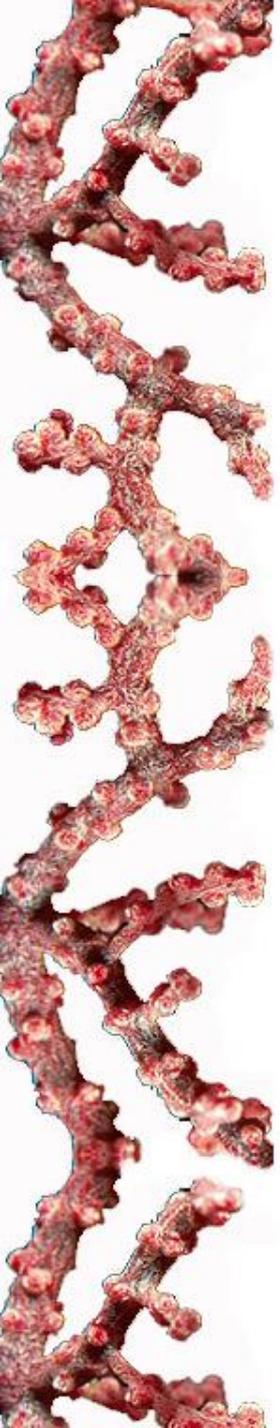
- ❖ Ed Schein définit la culture comme:  
« *un groupe d'hypothèses fondamentales ou solutions communes à des problèmes universels d'adaptation externe (comment survivre) et d'intégration interne (comment rester unis), qui ont évolué au fil du temps et se transmettent d'une génération à l'autre* »
- ❖ Pour Karl Weick, les mots Stratégie et Culture sont très largement interchangeables  
« *C'est un peu comme s'il existait au sein des organisations un ensemble de questions que certains désignent par le terme de culture et d'autres par celui de stratégie* »

# Plusieurs grilles de lecture permettent de comprendre la culture à l'échelle d'un pays, d'une communauté etc.

## 🌐 Les hypothèses fondamentales à partir desquelles les cultures se déclinent peuvent être organisées en trois sphères

- Travail d'organisation réalisé par L. Schneider et J.L. Barsoux sur la base des travaux de nombreux chercheurs: Trompenaars, Hofstede, Hall, Adler, Kluckhohn et Strodbeck, Schein...





# Quelques éléments pour permettre au gestionnaire de remonter aux fondamentaux culturels

## Adaptation externe

### Rapport à la nature

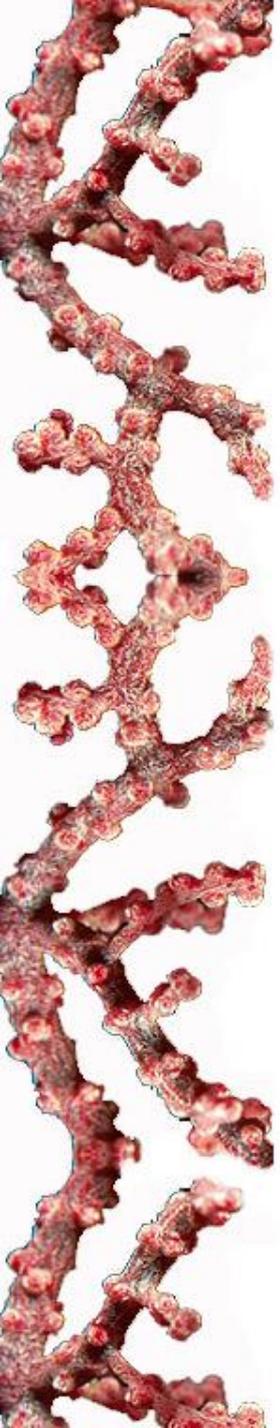
- Domination ou acceptation, contrôle de l'incertitude, maîtrise des risques...
  - Culture américaine volontariste: « just do it »
  - Tournure française négative: « pourquoi pas? »
  - Culture fataliste, expression du destin: « Inch'Allah »
- Comment sont considérées la planification, les habitudes, la prise d'initiative, de responsabilité, la peur de l'erreur

### Nature de l'activité humaine

- Jugement de la passivité, du temps de réflexion, du recul, de l'impulsivité, de la pensée...
  - France: « mieux vaut ne rien faire que décevoir »
  - Anglo-saxon: « mieux vaut se tromper que de rester les bras croisés »
  - Chine: « le plus grand savoir tient à laisser les choses venir d'elles-mêmes »

### Nature de la vérité et de la réalité

- Les faits sont-ils incontestables ou superficiels? La réalité est-elle visible, la vérité accessible?
  - France: logique cartésienne déductive, attachés à l'interprétation des données, à la théorie
  - Anglo-saxons: plus inductifs, attachés aux données et à l'expérimentation
  - Brésil: la vérité est une construction émotionnelle, intuitive, presque spirituelle
  - Asie: réunions d'affaires en présence d'astrologues ou de « sages »



# Quelques éléments pour permettre au gestionnaire de remonter aux fondamentaux culturelles

## Intégration interne



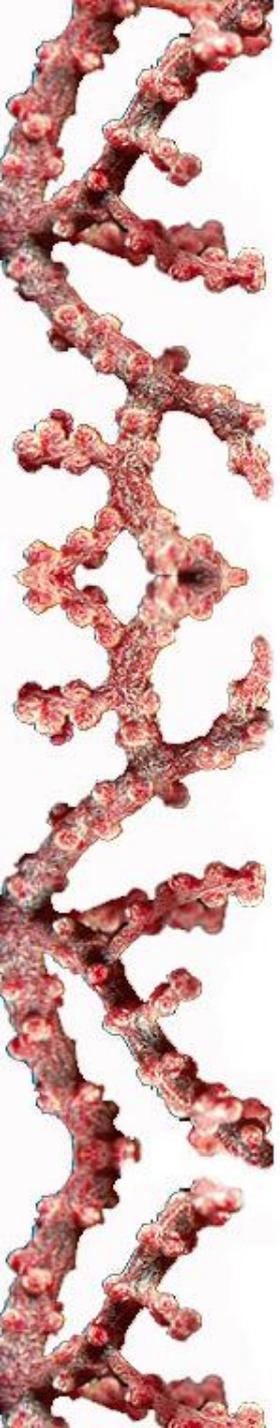
### Nature humaine

- L'homme est-il bon, mauvais, évolutif? Influence sur et par la religion... théorie des X (paresseux, improductifs) et Y (indépendants, naturellement mobilisés...). Quel degré de délégation, de supervision



### Nature des relations interpersonnelles

- Priorité sur les tâches, les organisations ou sur les personnes? Valorisation de la compétence, de l'expérience ou du réseau, des contacts, des relations... vérité objective ou circonstanciée?
  - « I'm Dutch, I'm task oriented »
  - Anglo-saxon: « rester sur le plan professionnel! »
  - Chine: Guanxi (« piston » en France)
    - Mentiriez-vous pour éviter à un ami responsable d'un accident des poursuites judiciaires?
- Finalité des actions, vers les personnes ou les organisations
  - Scandinavie « féminine »: enrichissement intellectuel, qualité des relations, bien-être social pour les employés
  - États-unis, Japon « masculins »: assurance, compétitivité, matérialisme, bénéfiques pour les actionnaires
- Hiérarchie
  - Badjos (Indonésie): coopération, répartition des tâches, positions non définies au préalable
  - France: forte distance hiérarchique, cloisonnement des échelons, le patron décide, exécute, contrôle
  - Angleterre, Japon: port des uniformes pour gommer les différences, minimiser les statuts
- Individualisme, collectivisme: la motivation est elle guidée par les intérêts personnels ou le positionnement au sein du groupe?



# Quelques éléments pour permettre au gestionnaire de remonter aux fondamentaux culturels

## Hypothèses de relations

### Espace

- Comment est géré le rapport à l'espace... à travers l'architecture, le design, l'utilisation de l'espace. Se dévoiler est-il une marque de bonne intention ou de légèreté?
  - Japon: recherche d'harmonie entre l'individu et l'environnement, espace rare, espace privé préservé (salut par inclination)
  - États-unis: espace large et esprit pionnier, peu d'intimité (jardins sans clôture), forte mobilité

### Langage

- Les informations sont-elles explicites ou tacites? La communication véhicule-t-elle une forte charge contextuelle (non-dits, lecture entre les lignes, compréhension indispensable du contexte) ou une faible charge (explicite, sans ambiguïté)? Doit-elle être émotionnelle ou retenue?
  - Angleterre: la maîtrise d'une rhétorique est signe d'intelligence... « sophisticated! »
  - États-unis: le langage est direct, explicite et fonctionnel, le silence crée des tensions
  - Japon: le silence est signe de confiance mutuelle, l'expressivité est signe d'immaturité
  - Monde latin: la colère n'est pas taboue!

### Temps

- Le temps est-il considéré de manière monochronique, linéaire et compartimenté, comme une ressource dépensée qui finit par s'épuiser: monde anglo-saxons, Europe du Nord?
- Ou la culture est-elle plutôt polychronique, considérant le temps illimité, s'adaptant aux choses à faire, facilitant les activités menées en parallèle et peu préoccupé de ponctualité?
- Enfin, la culture valorise-t-elle davantage le passé, le présent ou futur (aux États-unis, l'avenir sera un « meilleur passé », alors qu'en Asie c'est une menace pour les traditions)!

# Les grilles de lecture qui résultent de ces travaux permettent de comprendre les divergences culturelles

## L'exemple par Hofstede Cultures and Organisations: Software of the Mind (1991)



Pays
Guatemala
Brésil
Venezuela
Costa Rica
Mexique
États-unis
Canada
France
Allemagne
Danemark
Angleterre
Suède
Inde
Indonésie
Japon
Thaïlande
Taiwan
Afrique Or.
Afrique Occ.
Moyen-Orient

Distance hiérarchique	Collectivisme / Individualisme		Féminité / Masculinité		Aversion pour l'incertitude	
	-	+	-	+	-	+
95	6	37	101			
69	38	49	76			
81	12	73	76			
35	15	21	86			
81	30	69	82			
40	91	62	46			
39	80	52	48			
68	71	43	86			
35	67	66	65			
18	74	16	23			
35	89	66	35			
31	71	5	29			
77	48	56	40			
78	14	46	48			
54	46	95	92			
64	20	34	64			
58	17	45	69			
64	27	41	52			
77	20	46	54			
80	38	53	68			



# Le mode de management doit être adapté au contexte culturel

## 🌐 La dimension culturelle est un élément déterminant du succès ou de l'échec d'une politique de conservation

- Dès lors qu'un gestionnaire est confronté à une autre réalité culturelle, il est indispensable qu'il en déchiffre le sens de manière plus ou moins approfondie:
  - Attitudes et comportements > à travers l'écoute et les observations
  - Les croyances et les valeurs > à travers les entretiens et les enquêtes
  - Les hypothèses fondamentales > à travers l'interprétation et la déduction

## 🌐 Exemple: vision des modes de management dans différents pays

### Management viking\*

Prise de décision centralisée  
Structure organisationnelle souvent ambiguë  
Perçu comme indécis de l'extérieur  
Buts poursuivis, objectifs à long terme et critères d'évaluation des performances implicites et formulés de manière floue  
Canaux informels de communication  
Coordination en fonction de valeurs et non de règles (normes plutôt que coercition)  
Approche au cas par cas  
Recherche de consensus et évitement des conflits  
Relations informelles entre filiales et siège social

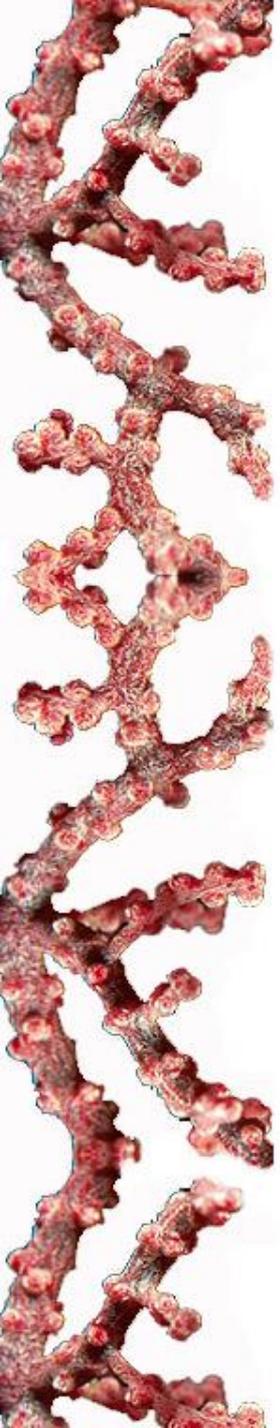
### Management brésilien

Hiérarchie et autorité: statut et pouvoir comptent beaucoup  
Prise de décision centralisée  
Relations personnelles plus importantes que les tâches à accomplir  
Règles et règlements s'appliquent aux ennemis  
Souple et adaptable (Jeitinho « système D »)  
Tout est possible  
Priorité du court terme  
Évitement des conflits  
Croyance en la magie (peu de contrôle de l'environnement)  
Décisions fondées sur les intuitions et les impressions

### Management indonésien

Respect pour la hiérarchie et les aînés  
Priorité de la famille  
Orientation vers le groupe plutôt que l'individu  
Amical, serviable, accueillant  
Tolérant  
Décision fondée sur la recherche de compromis, pour satisfaire tout le monde  
Importance de la religion (Islam)  
Bhinneka Tunggal Ika (l'unité dans la diversité)

\*Jan Selmer, 1988



# Au-delà de la complexité liée au multiculturalisme, le gestionnaire peut en dégager des sources d'avantage

## L'exemple de ST Micro Electronics au Maroc *(P. d'Iribarne)*

- Enthousiasme, motivation et qualité de vie interne
- Réussite économique exceptionnelle dans le contexte marocain

### **Élément déclencheur: le déploiement des pratiques TQM au sein de l'entreprise en inscrivant la démarche en cohérence avec certains principes culturels fondamentaux**

- Le TQM (Total Quality Management) est un standard international a priori peu mobilisateur dans le contexte marocain
- TQM n'a pas été déployé comme un outil, mais comme un comportement... Jusqu'à parler de « personne TQM » pour une personne « parfaite ». Il s'est imposé comme un changement de mentalité plus que de procédure

### **La clé du succès: mettre en avant la cohérence entre les nouveaux comportements demandés et les valeurs de la culture locale**

- La démarche a fait entrer l'Islam et ses préceptes moraux au sein de l'entreprise, où règne généralement le précepte du chacun pour soi au Maroc. En a résulté une nouvelle éthique d'entreprise, et un élan de mobilisation
- Le dirigeant a adopté une éthique « égalitariste » en décalage par rapport à la culture locale, mais a su la présenter en accord avec le principe de soumission de l'homme face à Dieu. Il en a renforcé:
  - L'adhésion de son personnel et leur obéissance
  - Le renversement de la tendance « loi de la jungle » pour la coopération

# Capitaliser sur les ressources culturelles locales implique une remise en question des « théories » du management: l'exemple d'Acroporis à Tumbak

## Un premier projet de ferme de corail a échoué au sein de la communauté Badjo de Tumbak, Nord Sulawesi, Indonésie

- Le projet a été initié et piloté de l'extérieur, suivant un modèle de gestion « occidental » caractérisé par:
  - Une faible maîtrise du « métier » et des techniques, par les locaux
  - Un confinement des locaux aux tâches à moindre valeur ajoutée
  - Une hiérarchie établie avec donneur d'ordre / exécutant dans une logique transactionnelle
  - Une infrastructure appartenant aux étrangers
  - Une rémunération « à la vente »

## L'étude socioculturelle menée par Acroporis a permis de mettre en lumière des caractéristiques fondamentales des Badjos:

- Une très forte cohésion sociale, un esprit de partage et l'absence de hiérarchie
- Une vie au jour le jour, au gré des aspirations et des opportunités, sans réserve et stockage
- La journée typique d'un Badjo pourrait se décliner ainsi: tour du village pour décider de l'activité de la journée (pêche, où, avec qui...), réalisation en groupe, partage des fruits du travail avec ceux qui sont présents sous le toit (voisins, amis...)

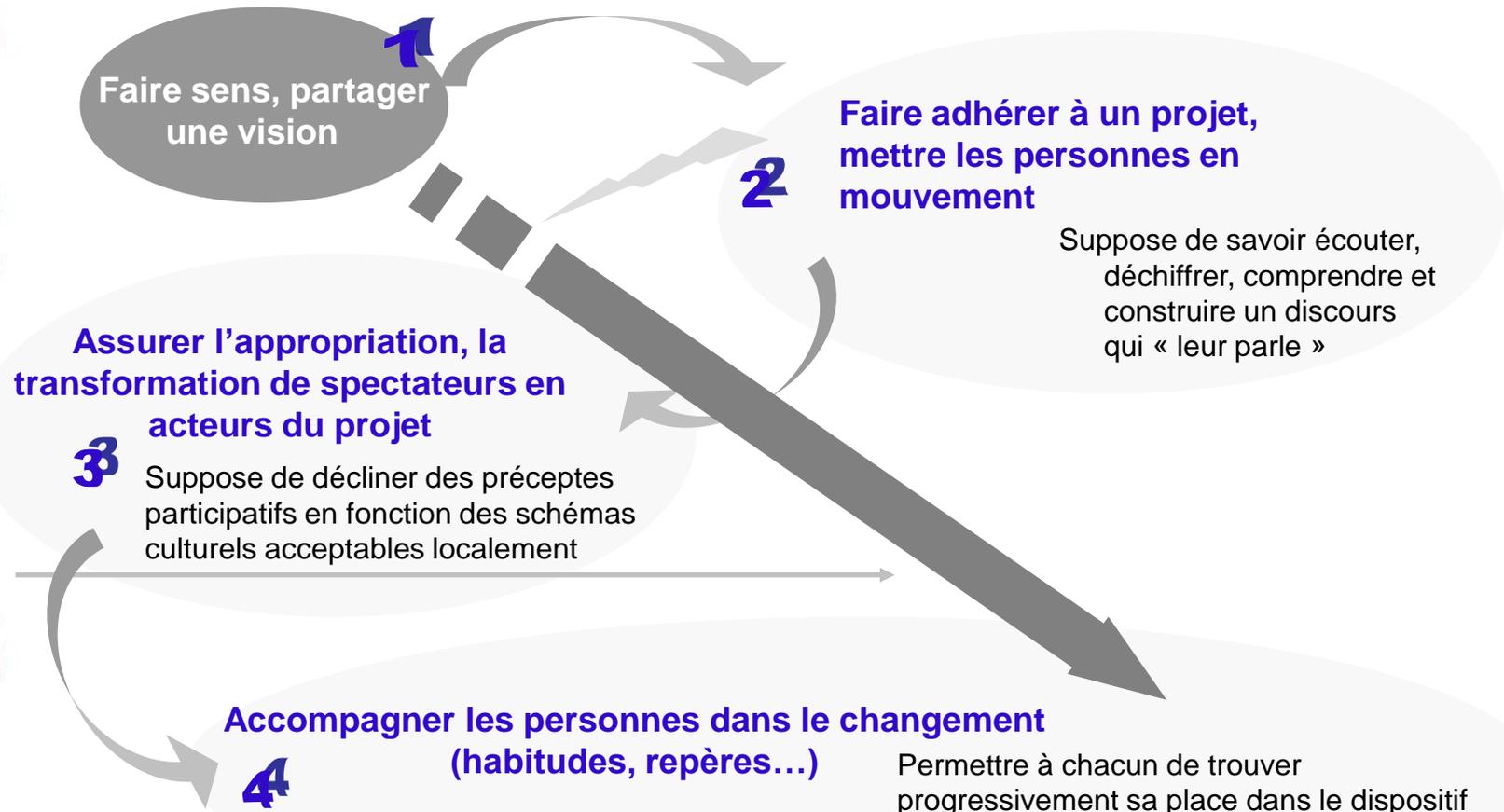
## Acroporis travaille avec les populations locales à relancer l'activité sur la base d'une nouvelle organisation culturellement adaptée:

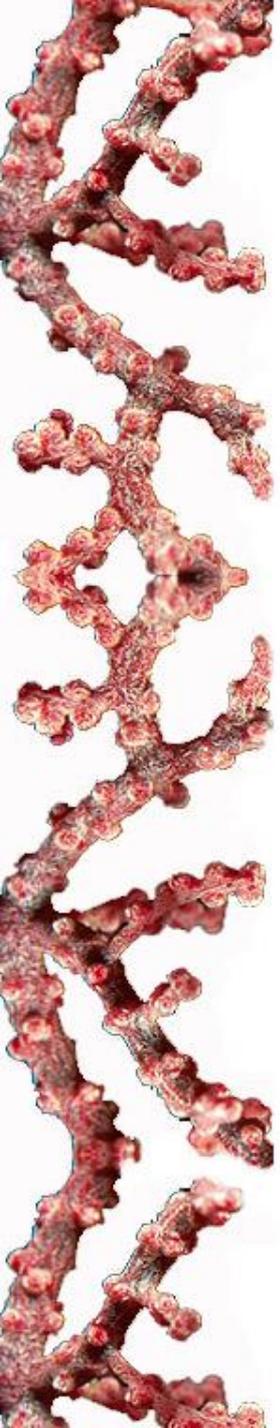
- Un coordinateur qui établit les tâches à accomplir au quotidien et assure la mobilisation de groupes de travail « spontanés » (Vs. un chef qui dicte ce qu'il faut faire)
- Une rémunération au jour le jour autour d'un fond de trésorerie géré comme les fonds communautaires
- Une propriété du projet partagée entre les membres du village, assurant l'investissement des bénéficiaires dans des actions collectives et la reconnaissance de la communauté
- Un accompagnement dans la durée pour assurer une montée en compétence progressive au fil de l'appropriation et de l'intérêt des locaux

**A suivre...**

# Les fondamentaux humains au cœur de la gestion: mise en mouvement, gestion du changement et appropriation

- 🌐 Tout projet de transformation consiste pour une grande part à amener des personnes d'un point A à un point B, et implique de:





# Pour aller plus loin... et si les pratiques de la gestion des écosystèmes restaient très largement à écrire!

## Les managers se reposent sur des outils de gestion hérités de l'âge d'or de l'ère industrielle et post-industrielle

- Ces outils ont permis une élévation globale de la qualité de gestion, le développement de la performance des entreprises et des projets
- Diffusés par les « vainqueurs » de la croissance industrielle, ces outils n'en sont pas moins très connotés temporellement, géographiquement et donc culturellement
- Le perfectionnement des outils a mené à mécaniser et standardiser la pratique même de gestion

## La révolution en profondeur de nos sociétés sous contrainte de la finitude matérielle de la planète nous oblige à penser globalement

- Le développement durable oblige à repenser le monde de manière globale, transverse, et s'oppose ainsi à la tendance à la fragmentation « analytique » des sujets de gestion
  - Exemple: gérer l'état de « déchet » comme une partie intégrante de la vie d'un produit
- A l'échelle des sociétés, cette tendance appelle à une nouvelle convergence des objectifs des porteurs de projet, et à ramener les instruments au service des finalités
- Les stratégies pour un développement durable reposent sur une lecture nouvelle de l'environnement (finitude du monde). Les racines de leur réussite future pourraient amener à revoir les fondamentaux de la gestion elle-même

## Les découvertes sur le front culturel pourraient permettre d'écrire les scénarii gagnants de demain

- La pratique même du management peut être une affaire d'intuition, d'affect, de flexibilité. L'adaptation des pratiques de gestion au contexte culturel et aux personnalités s'est déjà révélé être un facteur clé de succès.
- Le bouleversement des règles du jeu induit par la finitude matérielle de la planète pourrait amener à valoriser davantage, à l'avenir, les dimensions intuitives et adaptatives de la gestion, et à repositionner la question de la finalité au centre des débats au détriment des outils



## Bâtir un état des lieux dynamique

- Un élément fondamental de la gestion
- Des outils au service de l'état des lieux
- Un travail trans-disciplinaire complexe

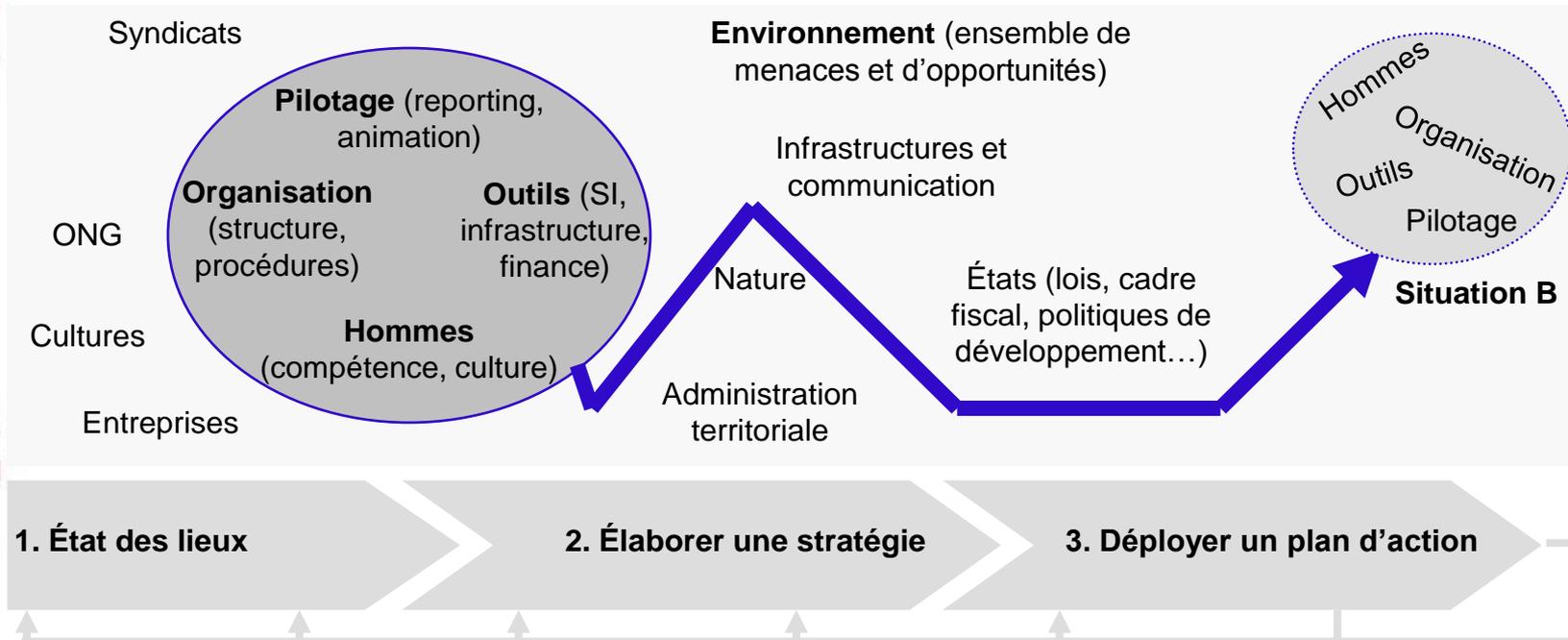


# Par où commencer?

## 🌐 Quand les experts ne s'accordent pas sur la définition du management!

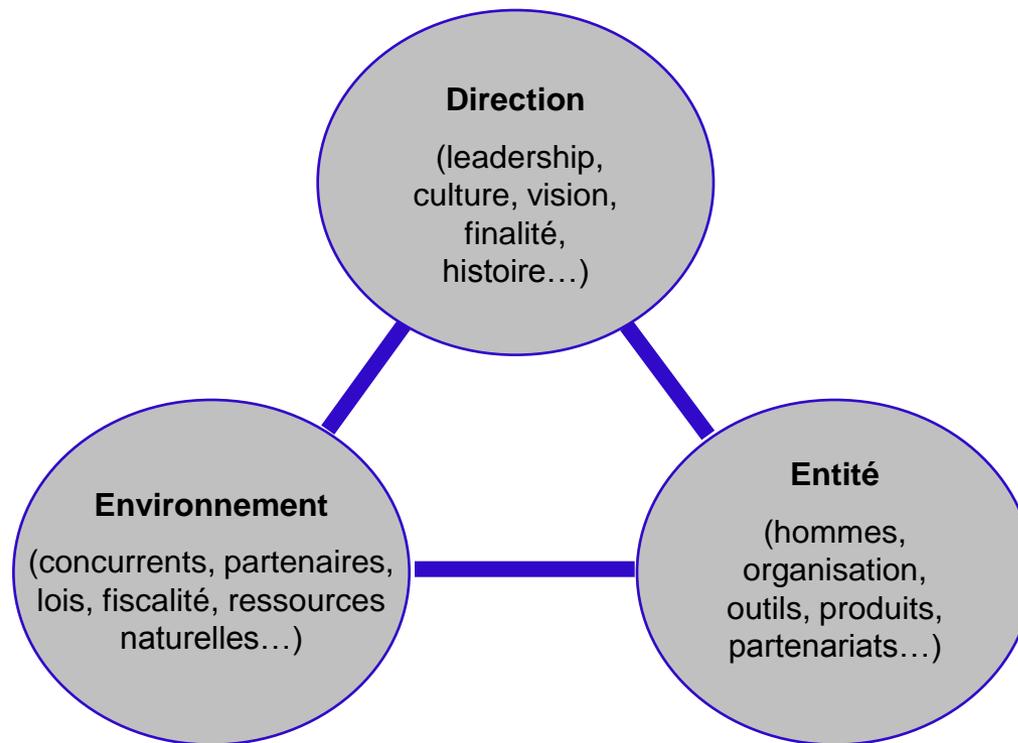
- Approche « théorique » (Fayol): Planifier, Organiser, Coordonner, Contrôler
- Approche « empirique » : centrée sur la réalité quotidienne du manager  
« Le Management, c'est les processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle, de tout ou partie de l'organisation, essaient de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités »  
H. Mintzberg

## 🌐 Proposition: le management, c'est amener une entité d'un point A à un point B en mobilisant une machinerie interne dans un environnement particulier

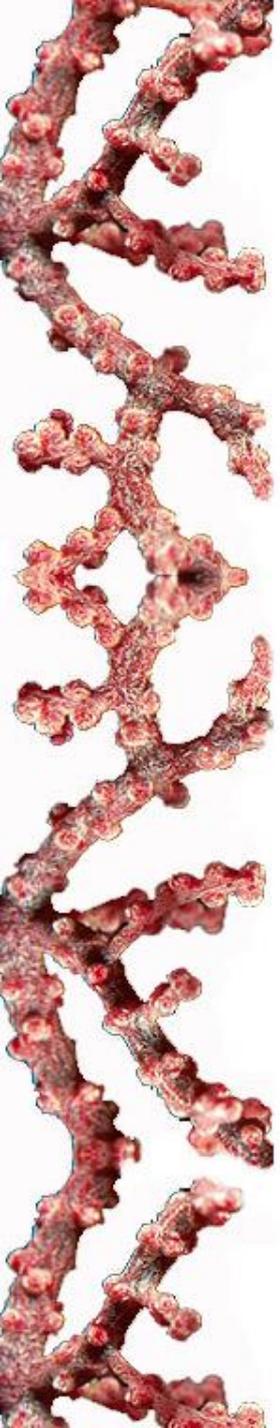


# Vers un état des lieux dynamique

- 🌐 **Dresser un état des lieux, c'est collecter un ensemble de faits permettant de définir une situation et de construire des convictions**
- 🌐 **L'état des lieux fait l'analyse de trois piliers en constante interaction...**



**... Orientée par les objectifs et la recherche de solutions**

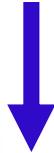


# Dresser un état des lieux comporte trois phases principales



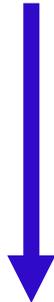
## Définir le champ d'étude

- Définir des objectifs clairs et pertinents poursuivis
- Définir les acteurs et les thèmes à investiguer
- Définir les livrables à produire
- Périmètre



## Collecter les données

- Définir les hypothèses à tester
- Lister les questions auxquelles répondre
- Lister les données nécessaires
- Définir les modes de collecte des données, les sources, les ressources nécessaires
- Collecter
- Données



## Comprendre la situation

- Organiser les données pour faire ressortir les éléments clés du contexte
- Confronter ces éléments objectifs pour bâtir des conclusions solides et pertinentes
- Conclusions



# Illustration: diagramme de scope

## Questions structurantes

- Qui est le client, le donneur d'ordre?
- Que souhaite le donneur d'ordre comme résultat de l'étude et du projet?
- Quels sont a priori les principaux problèmes et comment se situe la demande du client par rapport au problème à résoudre?
- Comment le projet s'harmonise avec les autres préoccupations du client?
- Quelles sont les parties prenantes?
- Qui devons-nous satisfaire?
- Quels sont les intérêts, les motivations et les objectifs de chacun?
- Qui influence les principaux décideurs?
- Qui va juger du succès du projet?
- Qui a l'autorité pour mettre en œuvre nos recommandations?
- Qui paye et à qui doit-on reporter?
- Quel sera le produit final de notre travail?



## Discussion de cas:

**Vous êtes chargé de mission pour l'ONG Acroporis. Le Directeur du Parc National de Bunaken, en Indonésie, vous sollicite pour trouver un remède à la maladie Ice-Ice qui dévaste les cultures d'algues de la communauté locale et accroît sa pauvreté.**

***Comment allez-vous orienter l'élaboration de votre état des lieux? Quels sont les thèmes que vous allez approfondir?***

- Couvrir les objectifs du client sans démultiplier le nombre de thèmes de recherche (7-8 max.)
- Sélectionner les thèmes afin de permettre de challenger votre idée du problème véritable
- Horizontalement, chaque idée a le même niveau d'importance pour l'objectif du client
- Verticalement, garantir la déclinaison logique entre l'objectif, les thèmes et hypothèses à tester

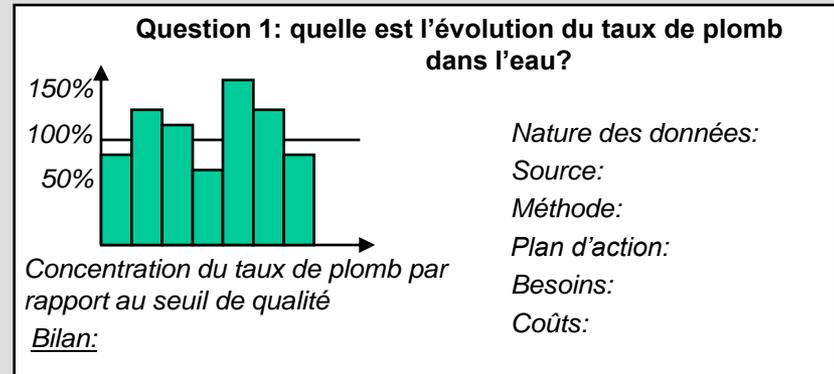
# Illustration: matrice de données

## Questions structurantes

- Quels sont les problèmes potentiels et les opportunités autour de chaque thème?
- Quel ensemble de questions a besoin de réponse pour tester complètement l'hypothèse?
- Quelles sont les données nécessaires pour répondre à chaque question?
- Comment présenter les données?
- Comment collecter les données: quelle source disponible? Quelle confiance accorder à quelle source? Quelle méthode appropriée en fonction de la nature des données?

## Exemple d'hypothèse : La qualité de l'eau est bonne

- La qualité de l'eau est-elle bonne chimiquement?
- La qualité de l'eau est-elle bonne biologiquement?
- La température de l'eau est-elle acceptable?
- La qualité de l'eau se dégrade-t-elle?



Sources de Données	Hypothèse 1			Hypothèse 2				Hypothèse 3		
	Q1	Q2	Q3	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
Directeur du Parc	I						I			
Chef de Zone		O				O				
Responsable Forum					I			I	I	
Chef de Village			I	I	I		O			
Instituteur			O					O		
Villageois		I		FG	FG				FG	
Chef religieux			I							I
Chef du laboratoire				I	I		I			
Bibliothèque	D		D	D		D		D	D	
Internet					D	D			D	D

I = Interview      FG = Focus Group  
 O = Observation      D = Document

- ❑ Aide à prioriser la collecte des données, à chercher les données nécessaires et suffisantes pour contrôler les coûts (loi de Pareto) et à sélectionner les méthodes de collecte efficaces
- ❑ Témoigne de la créativité et du professionnalisme auprès de sources qui ne seront consultées qu'une fois
- ❑ Assure la traçabilité de l'information et permet de remonter à la source



# Illustration: diagramme logique

## Questions structurantes

- Comment classifier, séquencer et résumer les données brutes?
- Quelles données sont pertinentes, et pourquoi?
- Est-ce que de nouvelles hypothèses ont émergées?
- Est-ce que chaque résultat et une juste synthèse des données en amont?
- A-t-on les résultats suffisants pour bâtir des conclusions?

## Check-list « résultats » :

- Répondent parfaitement aux hypothèses
- Supportent parfaitement les conclusions
- Sont solides et précis
- Sont clairs et convaincants

**1. La qualité de l'eau ne répond pas aux standards nationaux**

**2. La dégradation biologique de l'eau est corrélée à l'évolution des températures**

**3. La maladie est saisonnière**

**4. Théoriquement, cette maladie est corrélée à la qualité biologique de l'eau**

**5. Le village rejette de plus en plus de détergents directement dans la mer...**

## Check-list « conclusions » :

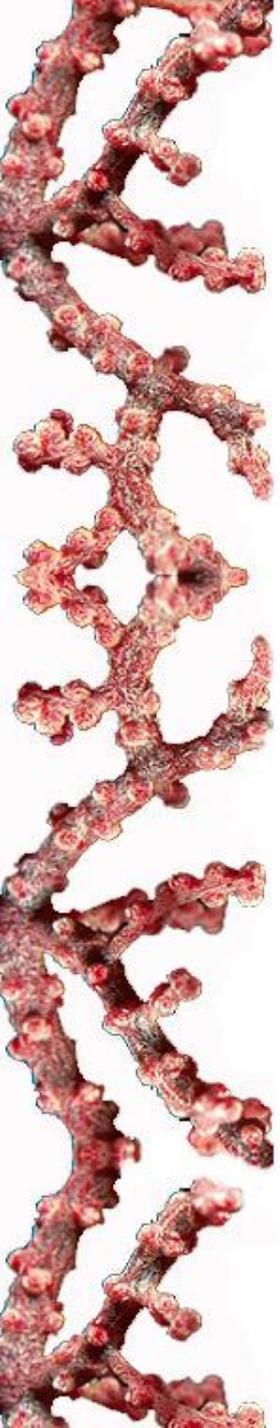
- Diagnostiquent un problème ou une opportunité
- Sont pertinents et répondent aux thèmes et à la contribution attendue de l'étude
- Couvrent parfaitement le champ des thèmes
- Synthétise parfaitement les résultats et suggère des recommandations

**1. Les activités humaines sont à l'origine de la dégradation de la qualité de l'eau**

**2. L'intensité de la maladie est cyclique, liée à la température de l'eau**

- ❑ Un résultat est une synthèse objective qui correspond au croisement de divers informations
- ❑ Une conclusion est un élément de diagnostic basé sur des résultats factuels et orienté pour expliquer un problème ou une opportunité et pour préparer des décisions d'action





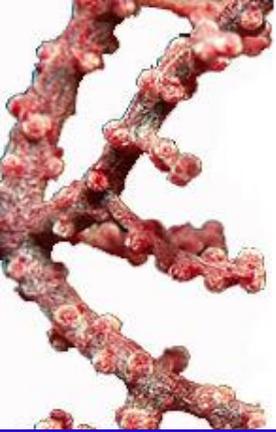
# Élément déterminant: une logique trans-disciplinaire, entre analyse rigoureuse et synthèse créative

## Quelque soit l'ampleur du projet d'étude à mener, la pluridisciplinarité permet d'inscrire la démarche dans la durée

- La perspective d'un développement durable induit
  - La transformation de notre rapport au temps: Nous devons projeter nos actions et nos décisions sur le long terme.
  - Le décloisonnement des disciplines: Nous devons étudier les phénomènes dans leur globalité pour intégrer et gérer un ensemble parfois hétérogène de problématiques
- Par exemple chez Acroporis, nous organisons nos actions de protection de l'environnement dans quatre domaines:
  - L'éducation, la sensibilisation, la formation
  - La surveillance, la mise sous contrôle et l'animation des chaînes d'alerte
  - Les sources alternatives de revenus
  - Le renforcement socioculturel et institutionnel

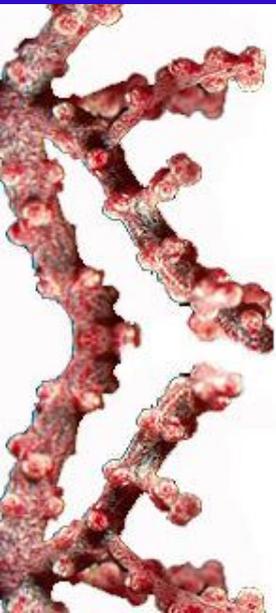
## Le processus d'étude requiert à la fois du pragmatisme, de la rationalité et de l'intuition (et beaucoup d'autres qualités parfois « contradictoires »)

- Par exemple, pour définir les hypothèses, la créativité permet de positionner le projet dans une multiplicité de possibles, et de lancer des passerelles entre les disciplines. Parallèlement, l'approche doit être rigoureuse pour assurer que les hypothèses couvrent bien le champ des thèmes nécessaires pour comprendre la problématique



## Vers un plan de gestion stratégique

- L'approche stratégique
- Petits projets, grands projets
- Réinvestir les outils du management stratégique
- Introduction au plan d'affaires

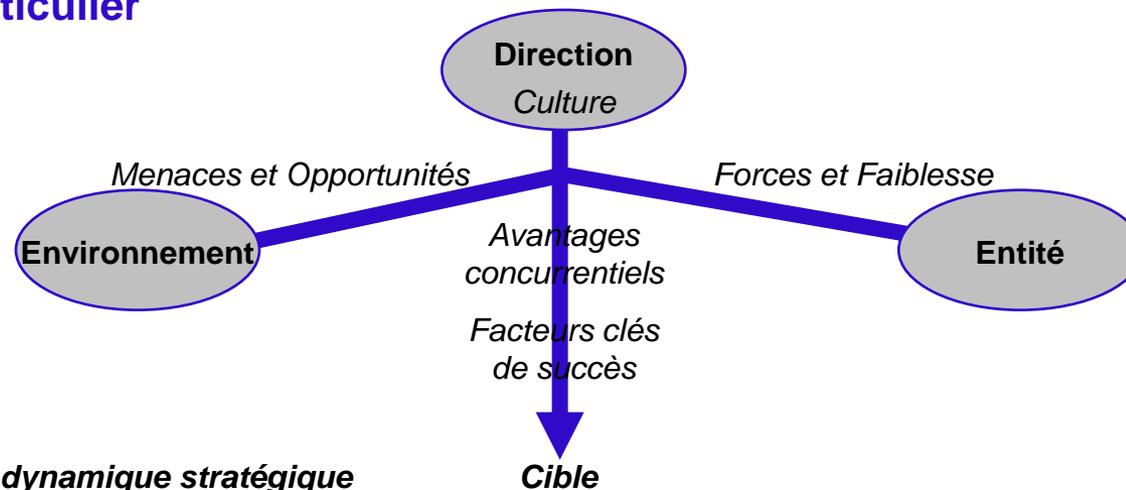


« Il n'y a pas de vent favorable à celui qui ne sait pas où il va! »

Lao Tseu

## Tout projet requiert une stratégie

- La stratégie consiste à donner un sens à un projet, qui assure une cohérence entre les objectifs fixés, les moyens disponibles et les interactions de l'environnement
- Tout projet passe par une phase « stratégique »:
  - Dans les projets de taille modeste, la phase « stratégique » est souvent raccourcie à l'extrême, parfois imperceptible, mais néanmoins indispensable
  - Dans les grands projets, l'élaboration de la stratégie est un jalon largement mis en valeur
- Le besoin de stratégie amène à regarder l'état des lieux avec un prisme particulier



La dynamique stratégique

# Pour un « petit projet », l'élaboration de la stratégie est souvent noyée entre les conclusions et le plan d'action

## Conclusions

- Quelles sont les alternatives aux problèmes rencontrés?
- Quelles sont les conséquences de ces alternatives
- Les alternatives sont elles supportées par les résultats de l'état des lieux?
- Quels sont les bénéfices attendus de la mise en place de ces recommandations?
- Quel est le plan de déploiement détaillé?

## Recommandations

- Quels sont les bénéfices attendus par chaque recommandation? (bis)
- Quels sont les risques et problèmes associés?
- Quelles sont les étapes de mise en œuvre?
- Quels sont les moyens nécessaires?
- Qui portera le projet? Avec quelles ressources?
- Quel est le timing approprié?
- Comment les recommandations s'articulent entre elles pour couvrir l'ensemble de la problématique?



## Planification

## Au final, même si elle n'est pas formalisée, la stratégie est souvent implicite. A vous de voir si le projet gagnera à l'explicitier...

- Dans les petits projets, il est parfois plus efficace de « manœuvrer » vers une cible que de chercher à convaincre les décideurs...



# Pour les projets majeurs, un plan stratégique est indispensable et s'organise autour de notions clés

## Contexte

- Reprend de manière synthétique les éléments majeurs de l'état de lieux, avec notamment un volet « environnement », « dirigeant » et « entité »

## Enjeux

- Les enjeux correspondent à l'objet ultime du travail qui sera réaliser, généralement le bien-être d'une population, la protection d'une zone écologique, d'un patrimoine culturel riche...

## Objectifs

- Ils décrivent la situation cible sur les noeuds du périmètre projet qui, mis ensemble, permettent de garantir la réussite du projet au regard de ses enjeux

## Stratégie « globale »

- C'est un but qualitatif, communicant, clair qui donne sens et se formule en une phrase

## Stratégie opérationnelle

- Ensemble d'approches permettant d'atteindre les objectifs structurants du projet

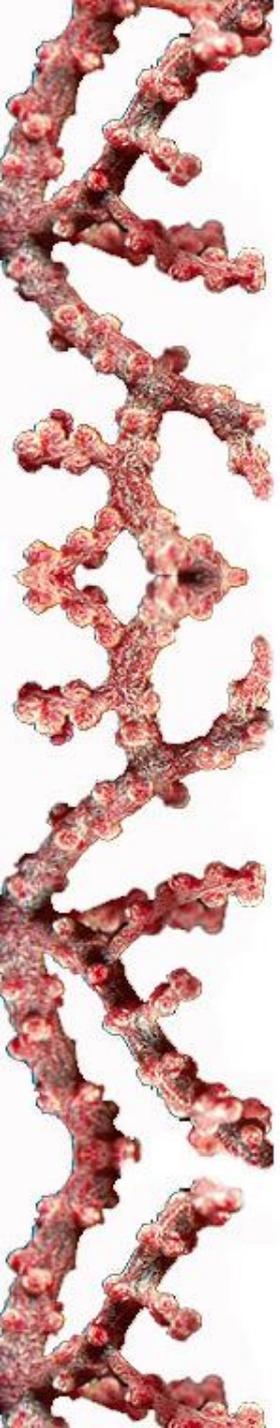
## Politique

- Façon d'organiser des actions homogènes pour contribuer à la concrétisation de la stratégie globale

## Règle de gestion

- C'est ce qui doit être appliqué pour réaliser une action

- ✓ Les dirigeants du village ne sont pas visionnaires
- ✓ La concentration des richesses aggrave l'appauvrissement de nombreuses familles
- ✓ Sauvegarder 2.500ha de récifs coralliens et préserver la culture de 1.300 Badjos
- ✓ Limiter les pression démographique
- ✓ Garantir la sensibilité de chacun
- ✓ Assurer une source de revenus durable pour 250 personnes
- ✓ Accompagner le développement durable de la société et de l'économie locale
- ✓ Renforcer l'éducation des filles pour renforcer leur place dans la société et réduire la natalité
- ✓ Formaliser un programme d'accompagnement des volontaires sur le terrain
- ✓ Tout intervenant étranger devra être enregistré auprès du consulat



# Illustration de notions clés 1/2

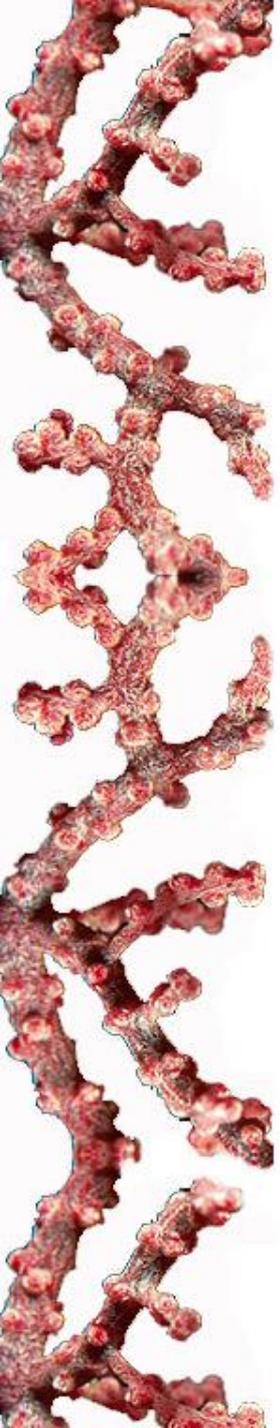
## Plan de Conservation pour l'écorégion marine Sulu Sulawesi, WWF, 2003

### Enjeux

- Une écorégion marine couvrant 1.000.000 km<sup>2</sup> avec de multiples écosystèmes riches, la plus grande biodiversité marine au monde (476 espèces de coraux!) et un intérêt vital pour 45M d'habitants sur les côtes.

### Objectifs

- Établir des stratégies de gestion et des institutions coordonnées pour une protection écorégionale efficace
- Établir un réseau intégré fonctionnel d'aires de conservation prioritaires pour assurer l'intégrité écologique
- Développer des systèmes de mode de vie durables qui soutiennent la protection des mers et des côtes de la région
- Mettre en œuvre un développement économique compatible avec la protection de la biodiversité
- Améliorer la compréhension des ressources en biodiversité et des facteurs qui les affectent pour servir de base aux décisions de gestion
- Développer des stratégies et des programmes d'éducation et de communication pour motiver les personnes à prendre des mesures de conservation
- Mettre en place un dispositif de financement durable pour soutenir les coûts de conservation et la gestion des ressources
- Bâtir et améliorer les compétences des parties prenantes pour gérer efficacement l'écorégion
- Mettre en place une protection coordonnée des espèces marines en danger pour assurer le maintien de populations viables et la protection de leur habitat critique
- Améliorer la condition et la gestion des ressources halieutiques côtières et océaniques en développant une stratégie cadre, des institutions et des interventions appropriées



## Illustration de notions clés 2/2

### Plan de Conservation pour l'écorégion marine Sulu Sulawesi, WWF, 2003

#### Stratégie WWF (implicite)

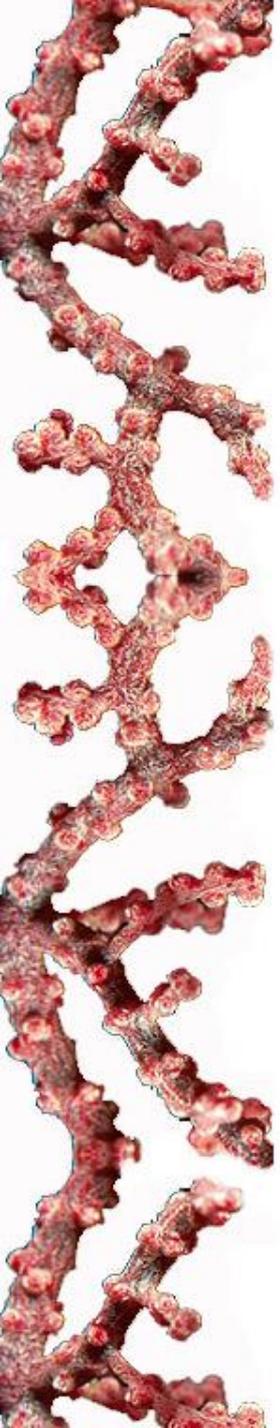
- Réaliser la mise en œuvre du plan de conservation en assurant la concertation entre toutes les parties prenantes

#### Stratégie opérationnelle (pour garantir la cohésion des parties prenantes)

- Opérations « orientées par la demande »
- Capitaliser sur les initiatives existantes
- Travailler avec les institutions en place et actionner des mécanismes appropriés pour atteindre les objectifs
- Financement durable et couverture des coûts
- Utilisation de techniques appropriées et partage d'expérience
- Assurer la cohérence entre mes multiples maîtres d'œuvre et les multiples initiatives
- Surveiller et évaluer

#### ➤ **Commentaire:**

- Il faut se tenir à un enchaînement fluide d'idées et d'arguments, sans trop se formaliser sur les « appellations » qui peuvent être différentes entre régions et même entre gestionnaires



# Tout acteur de l'environnement qui veut développer une stratégie pour son organisme utilise les outils du management stratégique « classique »

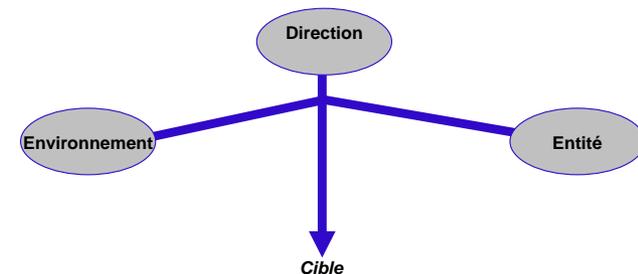
## 🌐 L'entreprise dispose de différents outils, développés en majeure partie par des universitaires consultants américains comme M. Porter (Harvard)

- **Étape 1:** Quelle est la vision stratégique du dirigeant? Est-ce un entrepreneur ou un gestionnaire? Quelles sont ses perspectives de vues? Quelle est sa culture du risque, du contrôle? Est-il créatif, intuitif, intégrateur? Pater Familias ou Homo Economicus (Bauer)?
- **Étape 2:** Où en est l'entreprise? Quelles sont ses forces et ses faiblesses (Matrice SWOT partielle)?
- **Étape 3:** Quelles sont les menaces et les opportunités offertes par l'environnement (9 forces de Porter)? Comment l'environnement définit les facteurs clés de succès sur les segments sur lesquels est présente l'entreprise?
- **Étape 4:** De quels avantages compétitifs dispose l'entreprise pour se démarquer et surpasser ses concurrents, comment les protège-t-elle ou en constitue de nouveaux?
- **Étape 5:** Quelle stratégie adopter (génériques (M. Porter): coût, différenciation, focus)?
- **Étape 6:** Comment décliner la stratégie dans ses grandes lignes, en confrontant la « proposition de valeur client » et la « chaîne de valeur » de l'entreprise

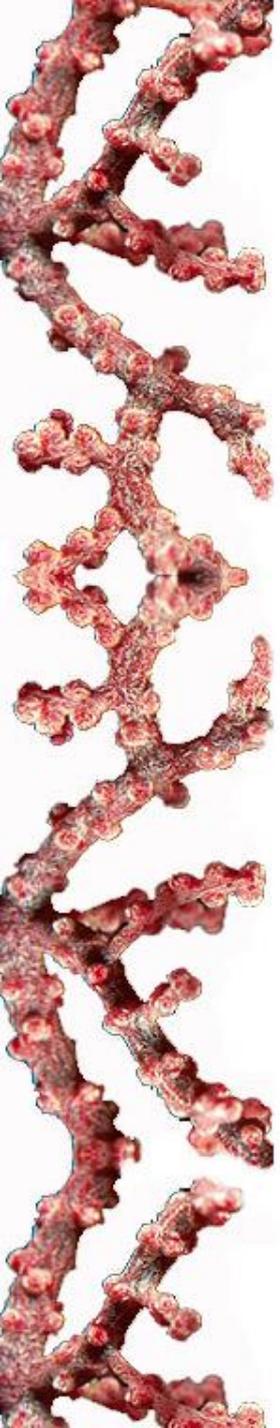
➤ **Un responsable d'ONG ou de bureau d'étude utilisera ces instruments dans la même logique pour étudier son positionnement, se projeter et construire sa démarche de développement**

# Pour gérer un écosystème, le sujet se dissocie de l'objet de la stratégie: il s'extrait de l'analyse et aborde une vision globale des acteurs

- **La finalité détermine la démarche: la sauvegarde d'un écosystème bouleverse la construction stratégique par rapport à une entreprise**



- **Étape 1:** Le décideur devient les décideurs, c'est-à-dire toutes les parties prenantes qui partagent les mêmes objectifs: directeur du parc, chef des villages, du district, de la région, des forums, des lobbys professionnels, des associations... En plus des visions et cultures de chacun, il s'agit d'interpréter les relations et rapports d'influence psychologiques autant que statutaires... et d'en dégager une vision collective!
- **Étape 2:** Quelles forces et quelles faiblesses pour l'ensemble hétérogène des parties prenantes (ex: capacités financières, compétences...) et pour l'écosystème (ex: valeur biologique, marketing...)? A quelles conditions ces leviers peuvent-ils être actionnés?
- **Étape 3:** Quelles menaces et opportunités, quels FCS pour l'écosystème (dont impact anthropique), et pour les parties prenantes considérées comme des vecteurs de réussite ou d'échec
- **Étape 4:** De quels avantages compétitifs disposent l'écosystème et les acteurs qui le gèrent?
- **Étape 5:** Quelle stratégie globale de conservation est à la fois pertinente pour l'écosystème et cohérente avec les stratégies des parties prenantes? Qui gère les passerelles, et comment?
- **Étape 6:** Comment décliner la stratégie dans ses grandes lignes, entre la proposition de valeur et la chaîne de valeur collective? Comment répartir les charges et coordonner les actions?



# Réflexion: le développement durable redéfinit les règles du management stratégique

## Un bouleversement des risques et des opportunités

- Exemple: plan de conservation à 25 ans d'une aire marine protégée dont la source de financement principale est le tourisme long courrier
- Nouvelle complexité des analyses d'impacts: horizontalement (nouveaux domaines) et verticalement (approfondissement des causalités)

## Un nouveau modèle de gestion qui appelle de nouveaux visionnaires

« Plaidoyer en faveur d'un développement durable », Les Échos, L'art de la stratégie, 2000, T. Gladwin, Université du Michigan

- « Le modèle de développement durable suppose que le capital naturel et social complète le capital industriel au lieu de s'y substituer. Il est impératif que chaque type de capital reste intact, car la productivité de l'un dépend de la disponibilité des autres (le modèle abandonne l'hypothèse néoclassique traditionnelle de substitution quasi parfaite des différents types de capital »

## Le besoin d'une nouvelle éthique des « affaires »

- Pour assurer la protection d'un écosystème, votre réussite suppose celle de vos partenaires, et donc leur renforcement, alors qu'ils peuvent être par ailleurs des concurrents (accès aux financements, aux médias, pouvoir d'influence...). Il est nécessaire de partager des approches gagnants-gagnants
- La dissociation entre l'objet de la stratégie (l'écosystème) et ses sujets (les acteurs qui partagent un objectif de conservation) n'est qu'imparfaite: tout phénomène qui affecte un des sujet affecte l'objet. Les arbitrages peuvent être particulièrement complexes.
- Peut-on faire l'économie de contrôler l'impact d'une stratégie en matière de réchauffement climatique quand on observe les premiers déplacements de population pour raison écologique
- Cette nouvelle donne bouleverse l'esprit de votre stratégie, mais aussi ses modalités de déclinaison: primauté du partage, du consensus, des démonstrations rigoureuses, de la force de conviction, des capacités de vision et de mobilisation...

# Décliner opérationnellement le plan stratégique: un ensemble d'actions définies par des plans d'affaires

## Proposition d'architecture d'un plan d'affaires 1/2

### SYNTHESE

2 pages

Activités  
Objectifs et stratégie  
Contexte et enjeux  
Démarche opérationnelle et jalons  
Coûts  
Revenus et financement

### ENVIRONNEMENT

5-6 pages

**L'environnement local** (cf doc "identification...")

**Contexte social**

Population et démographie, niveau de santé et d'éducation

**Contexte économique**

Les activités locales, la monnaie, les infrastructures pour le transport...

**Contexte politique et institutionnel**

Notamment quels sont les acteurs du développement local, institutions et associations

**Contexte culturel et religieux**

**Contexte écologique**

**Enjeux et Ressources disponibles pour le projet**

(ressources naturelles, technologie, compétence, main d'œuvre, capital...)

**Etude de marché**

**Les différents débouchés pour le produit:** taille du marché, profil de clients, cycle de vie du produit

Données qualitatives (besoins, aspirations des clients...)

Données quantitatives (taille du marché, évolution passée...)

**Les forces du marché et les risques associés**

Concurrents actuels, nouveaux entrants éventuels, acheteurs, fournisseurs, produits de substitution...

**Facteurs clés de succès**

Produire Vs. Distribuer? Prix, disponibilité des produits, sécurisation des approvisionnements, qualité, mode??



Modèles d'études sectorielles –  
ONU et agences spécialisées

SWOT – M. Porter

5/9 forces concurrentielles – M.  
Porter

# Décliner opérationnellement le plan stratégique: un ensemble d'actions définies par des plans d'affaires

## Proposition d'architecture d'un plan d'affaires 2/2

### BUSINESS MODEL

8-10 pages

#### Objectifs et stratégie

Valeur ajoutée poursuivie par le projet en matière sociale, économique et environnementale... à travers la création d'une entreprise pérenne... produisant tel produit. Quelles réponses apportées aux attentes des cibles de clientèle? Comment l'entreprise construit des "avantages concurrentiels" qui lui permettent de répondre aux facteurs clés de succès.

(Valorisation des ressources culturelles locales, accompagnement d'un projet local, renforcement de l'autonomie, de la responsabilisation et des compétences locales. Logique de sensibilisation à travers l'activité...)

#### Chaîne de valeur

Qu'est ce que produit l'entreprise, qu'est-ce que cela implique en terme de processus: achats et approvisionnement / production / vente et distribution; décrire les étapes suivantes:

1. Produit, design et développement (attributs du produit par rapport aux attentes (utilité, coût, confort, design, choix...), qualité, durée de mise en marché, technologie...)
2. Approvisionnement (accès aux ressources, achats dans les délais, prix d'achats)
3. Production (capacités, durée du cycle, qualité, productivité...)
4. Marketing (prix, publicité et promotion, marque...)
5. Vente et distribution (packaging et stockage, efficacité des ventes, canaux de distribution, transport...)

#### Acteurs et Organisation

Articulation des activités de production (ci-dessus) avec les activités supports (comptabilité, contrôle, ressources humaines, formation, accompagnement, contrôle qualité et impacts, management et stratégie, communication...)?

Qui-fait-quoi (Propriétaire? Encadrement? Employés? Accompagnement Acroporis? Autre?)

#### Analyse d'impact

Quel impact économique, social, environnemental etc. du projet... approche méthodique en passant en revue les différents processus de l'entreprise (cf. principes fondamentaux d'Acroporis)

Mesures pour réduire, éliminer ou compenser d'éventuels impacts.

### PLAN FINANCIER

3-4 pages

#### Démarche de déploiement, planning et jalons

#### Point de rentabilité

Confronter un planning des coûts par centre, et les projections de revenus.

#### Besoin financier

Les cinq dimensions inter reliées – *R. Wise, Mercer*

La Proposition de Valeur client – *Arthur D. Little, C.T. Cram*

La Chaîne de Valeur – *M. Porter*



Modèles d'analyse d'impact – *Sources multiples*

# Illustration: la matrice support de l'analyse d'impact chez Acroporis – principes fondateurs

GOUVERNANCE			ENVIRONNEMENT		
Cadre Institutionnel	Principes de Gouvernance	Contrôle et Pilotage	Protection des Ecosystèmes	Conservation des Ressources	Prévention des Risques
Loi internationale, nationale et locale	Représentation de la majorité	Principe de précaution	Récifs coralliens et côtes	Biodiversité	Réchauffement climatique
Stratégie nationale et locale	Modèle politique participatif	Contrôle des décideurs	Iles	Eau	Pollutions
Coopérations internationales	Vision directe partagée, exprimée	Contrôle des actions	Mers et océans	Air	Catastrophes naturelles
	Prise de décision transparente	Indicateurs labellisés	Montagnes	Sol et terre	Sécheresse et désertification
	Coopération groupes d'intérêt	Dispositif de pilotage	Forêts	Gestion de l'espace	
	Diplomatie et prévention conflits			Paysage	
SOCIAL			ECONOMIE		
Modèle de Société		Besoins Fondamentaux	Respect de la Dignité Humaine	Modèle de Production	Orientation des Services Supports
Valeurs culturelles fondamentales	Dynamique démographique	Education et formation	Prostitution et trafics humains	Agriculture	Energie
Principe de solidarité	Empreinte écologique	Santé et sanitaire	Travail des enfants et exploitation	Pêche et aquaculture	Finance
Pauvreté et inégalités	Diversité culturelle	Malnutrition	Violences morales et physiques	Industrie	Commerce
Accès à l'information	Participation des minorités	Déchets et eaux usées		Tourisme	Science et technologie
Liberté d'expression	Consommation et publicité	Etablissements et urbanisme		Biotechnologie	Transports et infrastructures
	Loisirs			Produits toxiques et déchets dangereux	Réseaux et télécommunications

*L'analyse d'impact fait partie intégrante du plan d'affaires du projet, construit avec les groupes d'intérêts locaux. Acroporis mène l'analyse de manière systématique à la lumière d'une matrice qui s'inspire fortement des principes de l'Agenda 21.*



## Communiquer, qualité indispensable de la transmission

- Communiquer tout au long du projet
- Écrit: des règles simples pas si faciles



# La communication avec le donneur d'ordre, un élément clé de l'état des lieux et de la construction stratégique

- Le degré d'implication de vos interlocuteurs dans le processus d'étude dépend de leur responsabilité vis-à-vis du projet:
  - Décideur, financeur, utilisateur, futur porteur...
- De la simple information spontanée à l'appropriation complète, le plan de communication vous aidera à organiser ces relations

Date / événement	Interlocuteur	Objectif Premier	Principaux supports
24 avril Réunion de lancement	Directeur du Parc, Chefs de département	C: instaurer une dynamique positive I: informer sur le plan d'action D: obtenir un accord sur la phase 1	Présentation du projet d'étude (approche, valeur ajoutée, équipe, plan d'action, planning...)
10 mai Briefing de l'enquête	Chef de département, chef du village, chef du forum local	C: instaurer une dynamique positive I: informer sur le plan d'action D: obtenir un accord sur la méthode	Méthodologie de l'enquête et plan de réalisation
18 mai Groupe de travail	Villageois, Chefs du village et du forum	C: renforcer la dynamique positive I: partager les données recueillies P: faire émerger des solutions	Synthèse des observations et des interviews, pistes d'interprétations
22 juin Rapport d'avancement	Directeur du Parc	C: conforter la dynamique positive I: informer sur l'avancement du projet D: obtenir un accord sur la suite	État d'avancement

C: Construire la confiance; I: Partager l'information; P: Résoudre un problème; D: Prendre une décision

# La communication écrite est un élément déterminant pour faire adhérer l'interlocuteur à votre réflexion

« De l'idée au texte », Barbara Minto

- Pour se faire comprendre par nos interlocuteurs
- Pour faire accepter nos convictions par nos lecteurs

❑ **Postulats de départ:**

- Maîtriser la linge
- Se mettre à la place du lecteur

❑ **Démarche:**

Idées

Arguments

Message

Organisation de la structure du document

Classement des arguments

Écriture

● Organisation d'un document type

<b>Le sujet</b> appelle	<b>Situation</b>  <b>Complication</b>	Exprimé de façon objective, impartiale et indiscutable  Élément déclencheur
<b>Une question</b> À laquelle notre document apporte	<b>Problématique</b>  <b>Explication</b>	Se préoccupant et intéressant le lecteur  Communiquer les idées suivant une ligne directrice limpide (quoi faire)
<b>Une réponse</b>	<b>Conclusion</b>	Adaptée au contexte: méthode, décision à prendre, plan d'actions (comment faire)

**Variantes :** « action first » Con>P>S,Com>E ou « argument first » P>S,Com>E>Com etc.

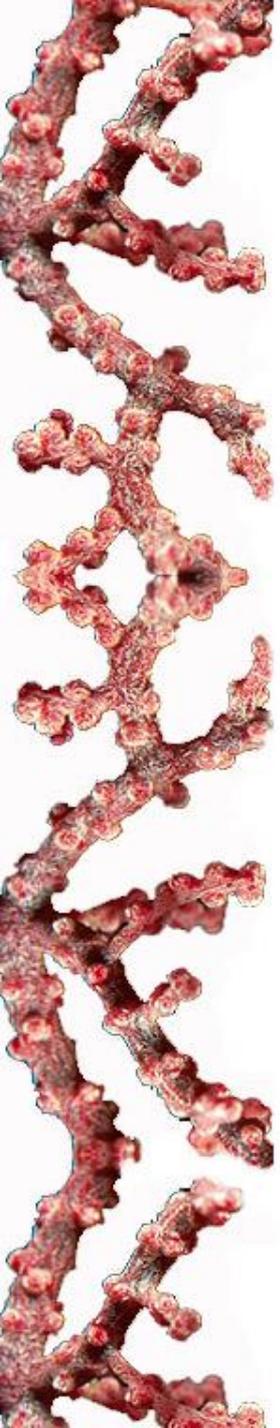
● Organisation d'une diapositive type

**Accroche: idée maîtresse unique**

- **Argument 1**
  - Sous argument 1
  - Sous argument 2
- **Argument 2**
  - Sous argument 1
  - Sous argument 2
  - Sous argument 3

→ Enchaînement logique

↓



# Illustration: discuter l'organisation des idées et des arguments de la diapositive ci-dessous

## Et si on rendait hommage à l'Océan... à Paris!

### La sauvegarde des écosystèmes marins est un enjeu de survie pour la population mondiale.

- Les menaces se renforcent chaque jour, depuis la diminution accélérée des stocks halieutiques au réchauffement de la température en passant par l'acidification des eaux, les pollutions... Tous les déchets rejoignent un jour l'Océan. C'est pourquoi sa protection, indispensable pour que la vie continue d'exister, nécessite une mobilisation générale.
- La protection de l'Océan est souvent perçue comme une affaire de spécialistes. La distance qui sépare encore le grand public et les acteurs de l'Océan ne favorise pas cette mobilisation.

### La Journée Mondiale de l'Océan portée par le Réseau Océan Mondial est essentiellement célébrée en zone côtière.

- Cette manifestation est très insuffisante dans les zones continentales. A titre d'exemple, en France, la région parisienne compte plus de 20 millions d'habitants. Cette région concentrée a un impact majeur sur l'Océan (tourisme, énergie et impact climatique, consommation de ressources maritimes, centre décisionnaire de nombreuses entreprises et administrations...).
- Pour s'imposer officiellement dans le monde, les grandes capitales doivent s'impliquer plus résolument dans la célébration de la Journée Mondiale de l'Océan.

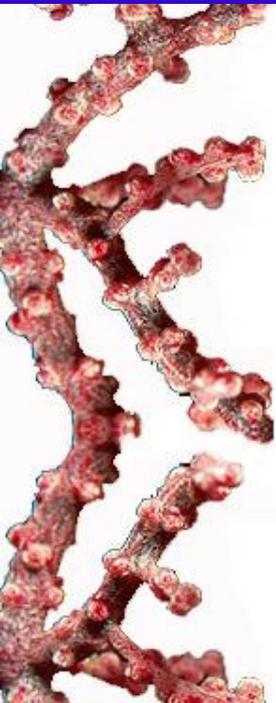
### Aujourd'hui, Paris ne porte aucun événement régulier majeur dédié à l'Océan et à son indispensable protection depuis le cœur du pays

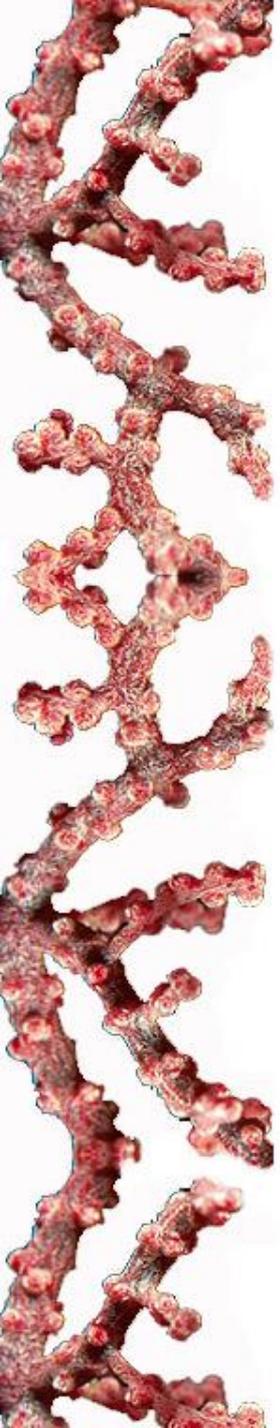
- Plusieurs salons consacrent une dimension ludique, voire utilitaire et donc nécessairement partielle de l'Océan (salon nautique, salon de la plongée, salon du tourisme...).
- Le Festival de la Vie Sous Marine organisé par l'association Reefkeepers propose une approche davantage technique que festive de l'Océan.



## Conclusion: quelle place pour les ONG dans le monde de demain?

- Des ONG hétéroclites au chevet des écosystèmes
- L'ONG, fille et mère d'un monde déstructuré?





# De quoi avons-nous besoin pour protéger les écosystèmes?

 **La protection des écosystèmes n'est pas une activité économique comme une autre. La finalité (protéger) autant que l'objet (un territoire, une biodiversité, des populations) oblige à redéfinir les modes d'utilisation des outils de gestion classique**

- Cette redéfinition n'est pas théorisée. Les passerelles sont intuitives mais pas méthodiquement déclinées... Le gestionnaire doit se positionner dans une démarche empirique ouverte et faire preuve de créativité et de capacité d'adaptation.

 **La gestion des écosystèmes doit s'inscrire dans une démarche de développement durable, qui se traduit notamment par:**

- Une vision globale, étendue, interconnectant les écosystèmes
  - Ex: le commerce équitable, l'écotourisme sont-ils durables?
- Une approche stratégique et managériale
  - Ex: l'artisanat et le tourisme sont-ils les panacées de la gestion d'une aire protégée?
- Une démarche multidisciplinaire
  - Ex: permettre aux filles de 16 ans de poursuivre leurs études pour protéger un récif corallien
- Un partage d'expérience et une communication exacerbée entre les parties prenantes et au-delà
  - Ex: la diffusion des foyers en terre et le charbon de noix de coco au Sulawesi
- Une déclinaison et une remontée verticales cohérentes
  - Ex: des objectifs du millenium à la formation de trois pêcheurs au Costa Rica
- Une éthique renouvelée pour « prêcher par l'exemple »
  - Ex: les scandales liés à des malversations dans le monde des ONG à des incidences graves à de multiples niveaux

# ONG: à monde hétéroclite, contributions multiples à la sauvegarde de l'environnement

## 🌍 Dimension 1: puissance

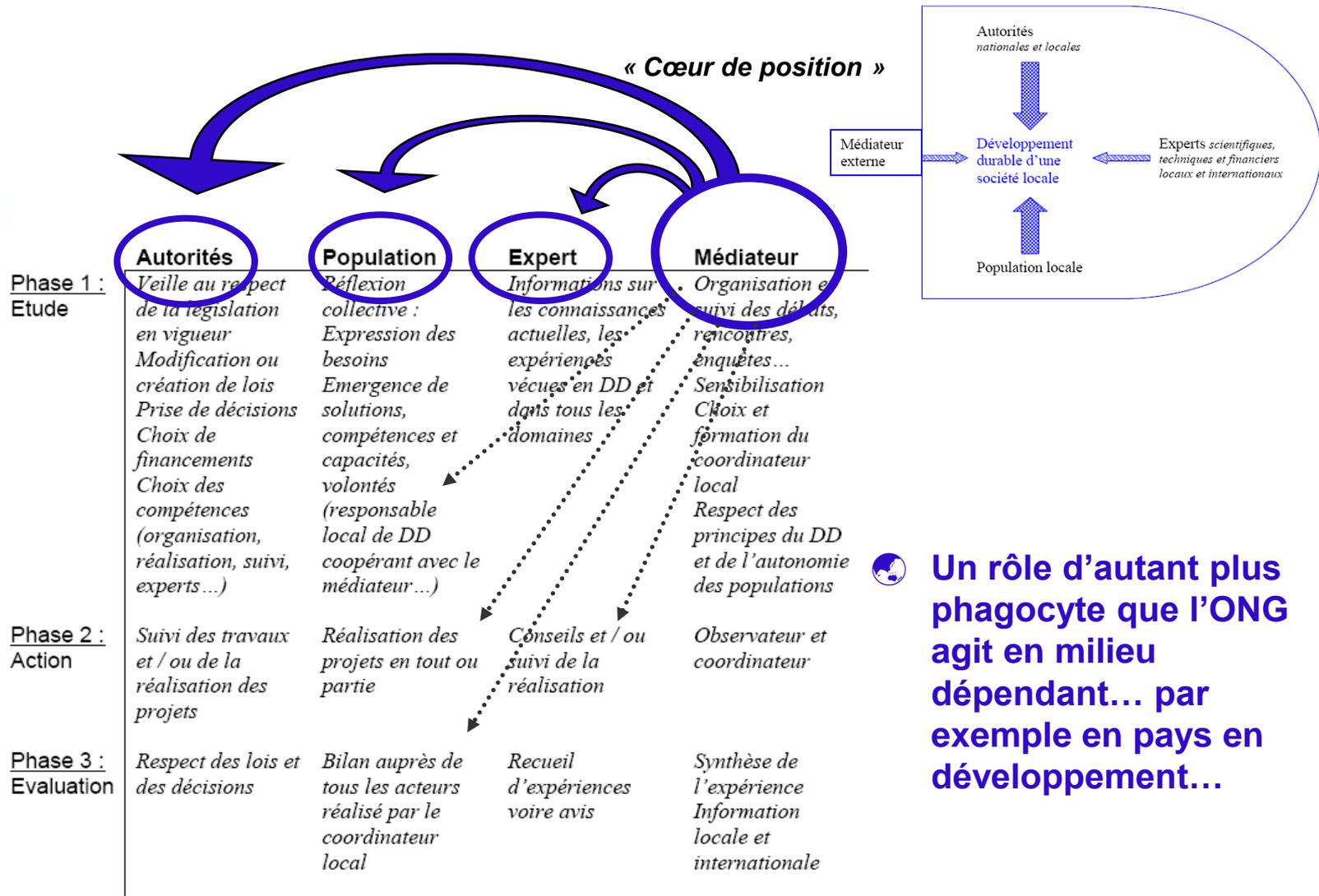
- Peu de fonds ↔ Facilités financières
- Peu de membres ↔ Large réseau de membre
- Dépendance financière de l'état ↔ Indépendance financière
- Dépendance financière d'entreprises
- Impact médiatique limité ↔ Impact médiatique fort

## 🌍 Dimension 2: positionnement

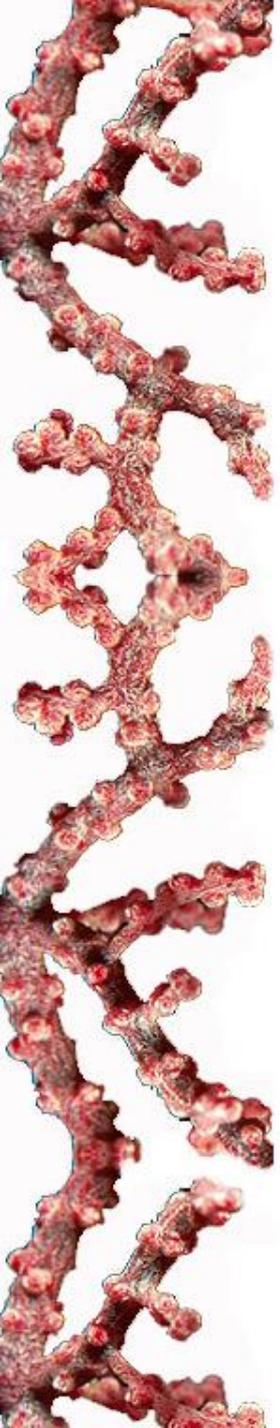
- Environnement ↔ Développement durable
- Agir local ↔ Humanitaire/social
- Penser local ↔ Agir global
- Valeurs et approches confuses ↔ Valeurs et approches référentes
- Travail en autonome ↔ Travail en réseau
- Dépendance technique ↔ Culture managériale
- Compétence sectorielle ↔ Approche multidisciplinarité

🌍 **Les ONG ont émergées dans des logiques « spontanées » voir d'urgence... paradoxalement plutôt orientées « tâches » que « réseaux », où les individualités jouent un rôle prépondérant**

# ONG: du positionnement théorique... à la pratique!



**Un rôle d'autant plus phagocyte que l'ONG agit en milieu dépendant... par exemple en pays en développement...**



# ONG: fille d'un monde déstructuré?

## Les ONG sont nées d'une double logique

- D'une part, en réaction au vide laissé par les structures traditionnelles
- D'autre part, en affirmation d'un élan humanitaire puis écologique et philosophique

« Il faut sauver les condors, non pas tant parce que nous avons besoin d'eux, mais parce que nous avons besoins des qualités humaines pur les sauver, celles-là même qui nous seront utiles pour nous sauver nous-même »  
Ian Mac Millan, 1870

## Les ONG se sont progressivement substituées aux États et aux entreprises pour sauvegarder les intérêts communs

- Les politiques se dessaisissent progressivement de leurs pouvoir, par exemple à travers la multiplication des commissions ou des « rapports d'expert »
- Les entreprises ont évoluées d'un capitalisme industriel à un capitalisme financier

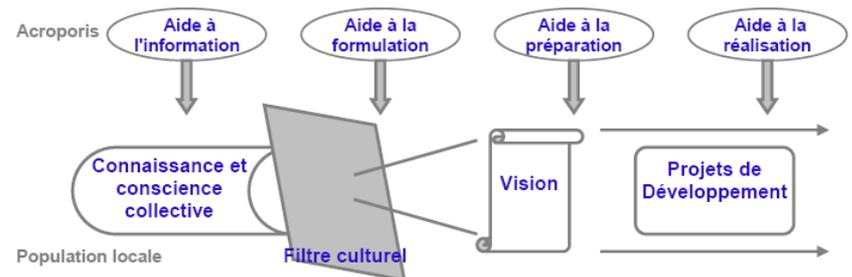
## Les ONG-béquilles se sont imposées comme des contre-pouvoirs nécessaires face à la déstructuration des sociétés occidentales

- Le rôle des ONG est indéniable en matière sociale et environnementale
- Parfois instrumentalisées, généralement consentantes, les ONG sont trop souvent devenues des instruments de la puissance occidentale
- Et qui dit « contre-pouvoir »... dit « pouvoir »!

# ONG: un rôle décisif en phase de consolidation démocratique... puis progressivement pervers

- La démocratie tend à déresponsabiliser la sphère politique qui doit représenter la population, et non plus la guider (Cf. Tocqueville)
- Les ONG ont repris le rôle de visionnaire à leur compte, encouragées par la construction supranationale
  - Quasi-personnalité juridique de certaines grandes ONG internationales
  - Les aujourd'hui ont toujours jouées et jouent un rôle décisif dans la consolidation démocratique des pays en transition
- Mais les ONG ne sont pas des entités démocratiques... avec des effets pervers:
  - Elles représentent des intérêts particuliers en dépit de leurs bonnes intentions!
  - Naturellement, tout corps lutte pour sa survie...
  - Les ONG sont aujourd'hui indispensables et progressivement préoccupées par leur pérennité, avec des effets pervers sur l'organisation démocratique

➤ Les ONG sauront-elles rester à la place d'auteurs « accompagnateurs » Vs. acteurs « porteurs »... où ne sont-elles pas seulement le témoin ironique d'une démocratie déclinante?



*La vision est exprimée par les populations locales. Elle est partie intégrante du Management Plan du programme*

# **Acroporis**

Association à but non lucratif de loi 1901 fondée le 1er mai 2004

**[www.acroporis.org](http://www.acroporis.org)**

Œuvrer à la conservation des récifs coralliens en accompagnant les sociétés et économies riveraines dans un processus de transformation cohérent avec une logique globale de développement durable

Contribuer à la sensibilisation du grand public et des acteurs politiques, économiques, sociaux et environnementaux aux problématiques de protection des récifs coralliens et du milieu marin en général

**Merci et Bon Courage!**

## **Fabien Monteils**

**[fabien.monteils@acroporis.org](mailto:fabien.monteils@acroporis.org)**

Conseiller Technique Principal de l'ONU-REDD en RD Congo

Programme des Nations Unies pour le Développement

Président de l'association Acroporis

Diplômé EDHEC Grande École et Master en Affaires Européennes

Doctorant au Centre d'Études Diplomatiques et Stratégiques de Paris