

Greenpeace, une organisation et un mouvement

Greenpeace est à la fois une organisation - dirigée par une trentaine de directeurs répartis sur la planète et reposant sur le travail de près de 3.000 salariés - et un mouvement animé par des milliers de bénévoles. Le fonctionnement de l'organisation est très structuré et se base sur une hiérarchie très claire. En revanche, le mouvement est animé de manière plus flexible, selon la tradition de bénévolat dans les pays et l'impulsion donnée par chaque bureau qui en délimite également l'autonomie.

Un réseau international

Greenpeace France (GPF) fait partie de la trentaine de bureaux (appelés NRO, pour National and Regional offices) qui composent aujourd'hui l'organisation internationale Greenpeace. Depuis la grande réforme du nouvel « Operating Model », ce réseau fonctionne de manière décentralisée. Greenpeace International (GPI) basé à Amsterdam coordonne les politiques globales et impulse des dynamiques mais il ne mène aucun travail concret sur le terrain. Ce sont les bureaux qui font campagne et mènent des activités. Greenpeace International est le centre névralgique qui garantit le respect des fondements et valeurs du mouvement et assure la cohésion d'un réseau d'entités qui agissent sur le terrain.

Chaque NRO signe un accord à durée indéterminée (« licence agreement ») l'obligeant à respecter la « marque » Greenpeace pour son territoire. Et chaque année, un Organisational Development Plan (ODP) est validé par les deux parties (GPI et GPF par exemple) pour formaliser les engagements financiers et humains. GPF ne peut exister sans ces deux documents et doit les respecter. GPI peut retirer l'usage du nom de marque à un NRO qui manquerait à ses obligations contractuelles.

Pour équilibrer les pouvoirs, GPI est une structure contrôlée à son tour par les différents NRO de Greenpeace dans le monde. L'instance statutaire décisionnelle pour GPI est le « council », l'assemblée constituée d'un représentant issu du board de chaque NRO, le « trustee ».

La répartition des rôles et des pouvoirs

Greenpeace est une organisation anglo-saxonne, dans sa pratique et ses règles internes. En ce sens, elle a un fonctionnement plus proche des grandes organisations internationales que d'une association française de type loi 1901. Cette identité se traduit par une répartition particulière des rôles et des responsabilités.

Le directeur général (Executive Director ou « ED ») dirige le NRO et dispose d'une marge considérable d'initiative et de responsabilité : lancement des campagnes et des actions, recrutement des salariés, allocations des ressources, relations avec les médias et les pouvoirs publics, etc. Le « board » du NRO n'intervient pas dans l'exercice courant de ces responsabilités.

Mais l'ED est nettement cadré par la dimension internationale de Greenpeace. La majorité des projets menés aujourd'hui sont des internationaux et l'interaction avec

d'autres bureaux de GP à l'étranger est forte. L'ED ne peut donc pas décider tout seul de mener campagne sur tel ou tel sujet. Le respect des stratégies définies par GPI est également essentiel pour le bon fonctionnement de l'organisation.

L'ED assure un double rôle : assurer la bonne mise en place des campagnes sur les territoires couverts par son mandat, et participer collégalement aux décisions stratégiques globales (au travers des réunions des directeurs (l'ED Meeting ou EDM) et de ses liens voire de sa participation au Global Leadership Team – GLT – équipe resserrée qui conseille le directeur international de Greenpeace, l'IED).

Le « board » ou conseil d'administration, un organe de contrôle essentiel

Le pouvoir réel d'un board d'un NRO réside dans sa capacité à recruter, évaluer, fixer la rémunération et éventuellement licencier le directeur général. Depuis 2013, l'ED est soumis, en plus de son évaluation annuelle, à un renouvellement de son mandat tous les 4 ans. Cette procédure oblige les boards à se poser sérieusement la question du choix du directeur à chaque fin de mandat.

Le deuxième pouvoir du board est celui du contrôle financier, qui se manifeste annuellement par le vote du budget soumis ensuite à l'Assemblée statutaire et du compte de résultats, mais aussi par des points d'étape effectués sous la responsabilité du directeur général. Le board suit ainsi régulièrement l'état et la justification des dépenses engagées par l'organisation ainsi que l'état des ressources collectées.

Le troisième pouvoir du board est celui du contrôle et de l'évaluation du fonctionnement de l'organisation. Chaque réunion du board est l'occasion pour ses membres de questionner les choix effectués par le directeur général et de demander des explications.

Le board, en revanche, n'a donc pas de pouvoir sur les décisions exécutives : recrutements, actions de communication, etc. Mais il peut adopter une posture de conseil en fonction des compétences de ses membres.

Le trustee, représentant du board au plan international, est issu du board. Il n'en est pas nécessairement le président.

L'Assemblée statutaire, le lien essentiel entre le mouvement et l'organisation

De par sa composition, pour moitié de membres élus parmi les adhérents et pour moitié de nommés, ainsi que par son mode de fonctionnement (deux réunions par an auxquelles participent la direction, une partie du staff et des coordinateurs de groupes locaux), l'Assemblée statutaire (AS) fait le lien entre toutes les composantes de Greenpeace au niveau national.

Sa fonction est d'assurer une bonne articulation entre le board - une structure stable travaillant dans la continuité et liée par ses responsabilités collectives – et les militants/adhérents qui, en dehors des groupes locaux, ne reposent sur aucune structure.

Les principaux rôles de l'AS sont :

- D'élire les membres du board : à travers cette responsabilité, l'AS joue un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'organisation ;
- D'approuver les comptes de l'exercice et d'entendre le rapport du commissaire aux comptes ;
- D'adopter le budget proposé par l'ED et validé par le board.

L'AS est aussi la garante du respect des statuts. Si elle n'a pas, à proprement parler, de pouvoir sur les décisions prises par le directeur, elle joue un rôle de veille sur le bon accomplissement des missions de l'organisation. Au minimum deux fois par an, et en particulier lorsqu'elle entend le rapport annuel du directeur et le rapport moral du président, elle peut demander au board et à la direction de lui rendre des comptes sur les choix effectués. En ce sens, l'AS est un lieu essentiel de la vie démocratique de GPF.

Un juste équilibre démocratique

Pour mettre en œuvre les missions de l'organisation en France, le directeur général et le board sont tenus d'organiser les concertations nécessaires pour que les attentes, critiques et ambitions de toutes les communautés d'acteurs de Greenpeace s'expriment de manière constructive. Chacun dispose d'espaces d'expression qui contribuent au mouvement, enrichissent la réflexion et peuvent même infléchir si besoin la mise en œuvre des activités de l'organisation.

Ainsi, les réunions des groupes locaux et le réseau d'échange d'informations et d'idées qu'alimentent ces groupes, les séances du board et de l'AS, les réunions de salariés et les échanges avec nos partenaires extérieurs constituent autant de moments d'écoute, d'expression et de formulation des attentes, des critiques et des ambitions auxquelles doit répondre « l'organisation » et dont doit se nourrir « le mouvement ». C'est en composant avec ces différents lieux d'expression, en intégrant les revendications des différents groupes d'acteurs que la direction peut mettre en œuvre une réelle gouvernance démocratique de GPF.

Le directeur et le board ne pourraient rester longtemps sourds aux attentes exprimées par les groupes locaux, par exemple. Sans imaginer que ces attentes seraient systématiquement satisfaites, il est évident que l'absence de concertation pour entendre ces revendications conduirait inévitablement à un blocage paralysant l'organisation.

Les bénévoles – qu'ils soient membres de groupes locaux ou non – en relayant partout les campagnes déclinées sur notre territoire à partir des orientations internationales ou en menant des projets locaux, donnent vie et efficacité à ces campagnes. Il ne serait tout simplement pas possible de conduire une telle mise en œuvre sans avoir au préalable conduit une concertation au cours de laquelle les attentes des uns et des autres se combinent pour servir l'intérêt commun et renforcer l'implication de chacun.

Par ailleurs, en France, l'autonomie du mouvement a été renforcée en 2012. Les groupes locaux, principaux acteurs de ce mouvement, bénéficient désormais de la possibilité de mener des projets locaux, sur des problématiques environnementales locales.

Les salariés pèsent considérablement sur la définition des missions et sur les modalités de leurs mises en œuvre. Ils jouent également un rôle essentiel en ce sens qu'ils constituent, chacun dans leur domaine, des traits d'union entre l'organisation dans sa dimension internationale et Greenpeace en France.

Ce réseau d'échanges et de partage, ce maillage de toutes les communautés de Greenpeace, non seulement confèrent à l'organisation son dynamisme et son énergie, mais surtout lui assurent une réelle vie démocratique interne. Cet équilibre délicat entre le fonctionnement très structuré d'une organisation et la flexibilité d'un mouvement fait l'identité si particulière de Greenpeace.

Rédigé par Jean-François Julliard, directeur général, et Sylvain Breuzard, président du board. Et validé ensuite par le board.

Janvier 2014

Ce texte s'inspire librement d'un article intitulé « Greenpeace, un ovni associatif » rédigé par Jean Chesneaux en 2002.