



Guide méthodologique

**Mettre en place
une cogestion
opérationnelle et
une gouvernance
partagée dans les
espaces naturels**



CHAPITRE 1

Gouvernance partagée des sites littoraux

Première partie - Quels enjeux et qui intégrer ?







CITATION DE L'OUVRAGE ET RÉDACTION DU GUIDE



CITATION DE L'OUVRAGE

Guide méthodologique « **Gouvernance partagée et cogestion opérationnelle des sites littoraux** », Conservatoire du littoral, 2023

RÉDACTION DU GUIDE

Ce guide méthodologique a été élaboré sous la coordination de la Délégation Europe et International du Conservatoire du littoral (Fabrice Bernard et Céline Damery), avec l'appui d'Habib Ben Moussa (Consultant) et d'Ella Cazaux-Debat (chargée de projet au Conservatoire du littoral), avec les contributions de Cyrielle Grouard (Initiative pour les Petites îles de Méditerranée), de Nathan Berthélémy et Claire-Lise Mary (respectivement de la Direction Gestion Patrimoniale et de la Délégation Provence-Alpes-Côte d'Azur du Conservatoire du littoral).

Ce document a été produit avec le soutien du FFEM (à travers le projet COGITO - Conforter la gestion intégrée et durable des territoires littoraux, insulaires et marins et des AMP en Méditerranée), de l'Agence de l'Eau RMC, et de la Ville de Marseille.

La traduction du guide en anglais a été produite à partir de la version française.

MISE EN PAGE : Hexa-Aix, Aix-en-Provence

PHOTOS DE L'OUVRAGE : @ Louis-Marie Préau, Conservatoire du littoral / PIM (sauf mentions contraires)

LA FORMATION COGICO

CONSERVATION ET GESTION DES ILES, CÔTES ET OCÉANS



La démarche ICO Solutions, îles – côtes – océans Solutions, développée par le Conservatoire du littoral, en partenariat avec l'Agence de l'eau Rhône Méditerranée Corse et la Chambre de Commerce et d'Industrie métropolitaine d'Aix-Marseille-Provence a mis en lumière la nécessité de décroiser les domaines d'expertise, de connaissance et de compétences des acteurs impliqués dans la gestion des espaces ICO.

Dans ce contexte et sur la base des activités de renforcement des capacités (formations techniques, webinaires, ateliers de partages d'expériences ...) qu'il organise régulièrement depuis plusieurs années, le Conservatoire du littoral porte un modèle de formation longue durée, pluridisciplinaire, dédié à la formation de gestionnaires disposant d'une vision globale de ce que représente la gestion d'un territoire côtier, marin ou insulaires, écosystèmes indissociables : **la formation COGICO (Conservation et Gestion des Iles, des Côtes et des Océans).**



Cette formation associe des outils de formations méthodologiques rédigés (guides), des paroles d'experts et acteurs de terrain en vidéos, ainsi qu'un accompagnement de équipes et partenaires du Conservatoire du littoral à travers des webinaires et des sessions Q&R. Une palette d'outils, accessibles au plus grand nombre, avec différentes approches pédagogiques.

COGICO a été imaginée à destination de jeunes professionnel.le.s, francophones, exerçant déjà dans le domaine de la gestion environnementale, ou souhaitant changer de voie professionnelle. Elle a été conçue avec comme principaux objectifs de :

- ❖ Renforcer les compétences de (futur.e.s) professionnel.le.s à la gestion des ICO de manière transdisciplinaire ;
- ❖ Créer un réseau d'acteurs internationaux francophones et favoriser les échanges d'expériences ;
- ❖ Partager les valeurs du Conservatoire du littoral et de ses partenaires : préserver, restaurer, renforcer la résilience, promouvoir la cogestion, valoriser les patrimoines, rendre libre l'accès aux espaces naturels avec une biodiversité en bonne santé ;
- ❖ Offrir une formation professionnalisante, basée sur des enseignements théoriques, et des retours d'expériences concrètes et pratiques de professionnels.



La formation **COGICO** s'articule autour de 8 modules qui devront être suivis dans leur totalité afin de valider la formation :

- ❖ Gouvernance et cogestion opérationnelle
- ❖ Gestion des connaissances
- ❖ Gestion de la fréquentation
- ❖ Communication
- ❖ Restauration écologique
- ❖ Gestion des activités économiques
- ❖ Production de documents de gestion
- ❖ Montage et gestion de projet

COGICO vise ainsi à développer une base commune de connaissances, compétences et valeurs de gestion des espaces naturels côtiers, marins et insulaires, partagée au travers d'un réseau d'acteurs, potentiel.le.s futur.e.s gestionnaires et partenaires engagés dans la conservation des écosystèmes naturels et de la biodiversité.

PARTENAIRES DE LA FORMATION COGICO

Financiers



Techniques



RESPONSABLE DE LA PUBLICATION

LE CONSERVATOIRE DU LITTORAL



Consciente de la valeur écologique, sociale, économique et culturelle de son littoral, la France a fait le choix de préserver une part significative d'espaces naturels littoraux et de les rendre accessibles à tous. L'État a ainsi décidé de créer en 1975, le Conservatoire du littoral, un établissement public placé aujourd'hui sous la tutelle du Ministère en charge de l'Écologie, menant une politique foncière visant à la protection définitive des espaces naturels et des paysages sur les rivages maritimes et lacustres.

L'établissement peut intervenir dans les cantons côtiers en métropole et en Outre-mer, ainsi que dans les communes riveraines des estuaires, des deltas et des lacs de plus de 1 000 hectares.

Ses objectifs : la préservation des milieux naturels et des paysages remarquables et menacés, l'accès et l'accueil du public dans le respect des sites pour une sensibilisation à la préservation de l'environnement, la mise en œuvre de pratiques de développement durable pour toutes les activités présentes sur les sites (agriculture, gestion du patrimoine...), l'équilibre des littoraux et la prise en compte du changement climatique par une gestion raisonnée avec ses partenaires locaux. Le Conservatoire est propriétaire des sites qu'il acquiert, et confie leur gestion à d'autres structures publiques ou privées (régions, départements, collectivités locales, syndicats mixtes, associations...) qui emploient les gardes du littoral chargés d'entretenir les sites, de valoriser et d'accueillir le public.

Par ailleurs, le Conservatoire du littoral développe des actions de coopération à l'échelle internationale, s'appuyant sur les valeurs et principes de gestion qu'il promeut et véhicule en France. La Délégation Europe et Internationale veille ainsi à partager les pratiques menées en France en matière de préservation des côtes, prioritairement sur des littoraux de mers régionales au sein desquelles la France est présente. La force et la spécificité de l'action internationale portée par l'établissement sont l'accompagnement du développement de ses partenaires par l'appui à des projets concrets sur des sites pilotes, sur des plans à la fois institutionnel et technique. Le Conservatoire du littoral travaille également à la réalisation d'actions de promotion et de valorisation des écosystèmes et milieux naturels, au premier rang desquels les zones humides et les petites îles. La stratégie d'intervention pour l'action européenne et internationale du Conservatoire se synthétise en une vision stratégique : « Œuvrer ensemble au développement de politiques de gestion intégrée des zones côtières et agir pour plus de territoires littoraux protégés mieux gérés ».



Conservatoire du littoral

Délégation Europe et International

3 rue Marcel Arnaud - 13100 Aix-en-Provence

 +33 (0)4 42 91 64 10

 international@conservatoire-du-littoral.fr

 www.conservatoire-du-littoral.fr

 <https://www.facebook.com/DElconservatoire>

PARTENAIRES TECHNIQUES

INITIATIVE POUR LES PETITES ÎLES DE MÉDITERRANÉE (PIM)



L'Initiative PIM est une ONG internationale pour la promotion et l'assistance à la gestion d'espaces insulaires méditerranéens. Son objectif est la préservation de ces micro-espaces par la mise en place d'actions concrètes sur le terrain, en favorisant les échanges de savoir-faire et de connaissances entre les protecteurs et spécialistes du bassin méditerranéen. Son approche donne priorité aux solutions simples et pragmatiques. Organiser des rencontres et impulser des échanges entre les acteurs de la protection de la nature, capitaliser et diffuser les savoirs et savoir-faire sont les axes structurant son action.

Programme initié en 2005 par le Conservatoire du littoral, l'Initiative PIM est désormais depuis 2017, une association indépendante qui poursuit ses activités en internationalisant ses organes de gouvernance.

Depuis ses débuts, elle s'appuie sur un vivier d'experts pluridisciplinaires, gestionnaires de sites, gardes du littoral, représentants d'institutions et d'ONGs du territoire méditerranéen, qui confrontent et échangent leurs idées et expériences et mettent à disposition leur expertise pour des espaces insulaires mieux gérés et mieux protégés.

Dans la mise en œuvre de sa stratégie, qu'ils s'agissent d'enjeux liés à l'amélioration des connaissances, à la gouvernance et à la promotion de l'action sur le terrain, l'association s'appuie sur son réseau et son conseil consultatif, composé de personnes ressources représentatives de plusieurs domaines scientifiques et techniques, ainsi que de territoires.



INTERNATIONAL NGO FOR
**MEDITERRANEAN
SMALL ISLANDS**

Initiative pour les Petites Îles
de Méditerranée

Lycée des Calanques, 89 Traverse Parangon
13008 Marseille – FRANCE

☎ +33 (0)7 66 88 79 35

✉ pim@initiative-pim.org

🌐 <http://initiative-pim.org>

PARTENAIRES FINANCIERS

LE FONDS FRANÇAIS POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL



Au service de la politique française de coopération et de développement en matière de protection de l'environnement mondial, le Fonds Français pour l'Environnement Mondial subventionne des projets de développement durable en rapport avec les accords multilatéraux environnementaux signés par la France, avec pour but de préserver la biodiversité, le climat, les eaux internationales, les terres, la couche d'ozone, et de lutter contre les pollutions chimiques. Le FFEM tire des enseignements de ces projets-pilotes pour que les solutions les plus efficaces puissent être déployées dans d'autres lieux ou à plus grande échelle.

Depuis plusieurs années, le FFEM soutient le Conservatoire du littoral notamment dans ses accompagnements d'opérations concrètes de gestion de sites et d'actions de renforcement de capacités des gestionnaires et d'acteurs impliqués dans la protection d'espaces naturels côtiers et insulaires dans des pays en développement, à travers le financement de divers projets de coopération (COGITO, SMILLO, WACA...). Chaque année, des formations présentiels, en salle et sur le terrain, ou virtuelles, à l'attention de partenaires-pays méditerranéens et du pourtour africain, ont ainsi été organisées.

www.ffem.fr

L'AGENCE DE L'EAU RHÔNE-MÉDITERRANÉE-CORSE



L'Agence de l'Eau Rhône-Méditerranée-Corse est un établissement public du ministère de l'environnement, dédié à la préservation de l'eau. Elle perçoit l'impôt sur l'eau payé par tous les usagers. Chaque euro collecté est réinvesti auprès des collectivités, acteurs économiques et agricoles pour lutter contre les pollutions et mieux utiliser l'eau disponible, à travers un programme pluriannuel d'intervention. Par ailleurs, l'Agence de l'Eau organise la concertation avec les acteurs locaux, produit et diffuse la connaissance sur l'eau.

L'Agence de l'Eau est un partenaire-clé du Conservatoire du littoral au niveau français et à l'international, en soutenant des projets de coopération institutionnels et techniques sur les enjeux de conservation des zones humides et des petites îles.

www.eaurmc.fr

PARTENAIRES FINANCIERS

LA VILLE DE MARSEILLE



Historiquement ouverte sur le monde et nourrissant une longue tradition d'accueil, Marseille est devenue une métropole européenne et méditerranéenne de premier plan en développant à l'international son image et ses domaines d'excellence. Cette attractivité trouve aussi sa source dans la multiplication des missions à l'étranger, afin de partager son expérience dans de nombreux domaines, notamment le développement durable de son territoire.

Depuis plusieurs années, la Ville de Marseille soutient le Conservatoire du littoral et ses actions en faveur de la conservation, de la gestion et de la mise en valeur des petites îles et des rivages de Méditerranée pour sensibiliser sur l'importance de leur protection, et partager connaissances, expériences et savoir-faire entre acteurs de la conservation.

www.marseille.fr



REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de cet ouvrage, pour leurs témoignages, leurs expériences, leur recommandations en tant qu'acteurs impliqués dans des processus de gouvernance partagée ou de cogestion opérationnelle, le partage de ressources documentaires et photographiques ou de contacts.

Les entretiens ont été réalisés entre Février et Décembre 2022.

- **Lorraine ANSELME**, Parc National des Calanques (France)
- **Benjamin BASSONO**, Anges Gardiens de la Nature (Burkina Faso)
- **Richard BARETY**, Conservatoire du littoral (France)
- **Oumar BARRY**, Aire Marine Communautaire Protégée de Saint-Louis (Sénégal)
- **Sami BEN HAJ**, Cabinet Thétis et associations Méditerranée Action Nature (Tunisie) et Initiative pour les Petites Iles de Méditerranée (France)
- **Nadjib BENAYAD**, Association Ecologie Sans Frontières (Algérie)
- **Samia BOUFARES**, Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral (Tunisie)
- **Pascal BIETTA**, Ville de Théoule-sur-Mer (France)
- **Marta CAVALLE**, Plateforme LIFE – Low Impact Fishers of Europe (Espagne)
- **Marie CORTES**, Ville de Marseille (France)
- **Elodie COURAUD**, MedFund (Monaco)
- **Francesco DE FRANCO**, Groupement Torre Guaceto (Italie)
- **Christian DECUGIS**, Prudhomme de pêche de Saint-Raphael (France)
- **Louisa DESBLEDS**, Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques - GRET (Mauritanie)
- **Emmanuel DURAND**, Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques - GRET (Mauritanie)
- **Rhimou EL HAMMOUMI**, Groupe de Recherche pour la Protection des Oiseaux au Maroc - GREPOM / Birdlife Maroc (Maroc)
- **Abdessalem FEZZANI**, Méditerranée Action Nature (Tunisie)
- **Aurélien GARREAU**, IUCN / Programme Petites Initiatives (France)
- **Florian GEFFROY**, Rivages de France (France)
- **Ahmed GHEDIRA**, Notre Grand Bleu (Tunisie)
- **Jean GOEPP**, Nébédary (Sénégal)
- **Yves HENOCQUE**, Fondation de France & PNUE/PAM/CAR-Plan Bleu (France)
- **Ghassen JARADI**, Réserve Naturelle de Palm Islands (Liban)
- **Didier KABO**, Aire Marine Communautaire Protégée de Saint-Louis (Sénégal)
- **Mamadou KARAMA**, Association inter villageoise de Gestion des Ressources naturelles et de la Faune de Comoé-Léraba - AGEREF-CL (Burkina Faso)
- **Sana KESKES TAKTAK**, Association Continuité des Générations (Tunisie)
- **Zafer KIZILKAYA**, Mediterranean Conservation Society (Turquie)
- **François MARCOUX**, Office National des Forêts (France)
- **Damien MARTIN**, IUCN / Programme Petites Initiatives (France)
- **André MARTINEZ-HUMAYOU**, Association Internationale des Soldats de la Paix (France)
- **Blandine MELIS**, Biosfera (Cap-Vert)
- **Houssine NIBANI**, Association de Gestion Intégrée des Ressources – AGIR (Maroc)
- **Antonis PETROU**, Enalia Physis (Chypre)
- **Berta RENOM**, Projeto Biodiversidade (Cap-Vert)
- **Romain RENOUX**, MedFund (Monaco)
- **May SALUDSOL**, Fondation Sulubaai (Philippines)
- **Christophe SERRE**, Département des Alpes Maritimes (France)
- **Marie-Aude SEVIN**, Blue Seeds (France)
- **Frédéric TARDIEU**, Fondation Sulubaai (Philippines)
- **Mathieu THEVENET**, Initiative pour les Petites Iles de Méditerranée (France)



SOMMAIRE



LISTE DES ACRONYMES	P. 13
INTRODUCTION GÉNÉRALE	P. 14
AVANT DE DÉMARRER, UN PEU DE SEMANTIQUE	P. 16
PARTIE 1 – GOUVERNANCE PARTAGEE DES SITES LITTORAUX	P. 19
I. La mise en place d'une aire protégée : Plan de gestion et gouvernance partagée	P. 20
II. Pourquoi mettre en place une gouvernance partagée ?	P. 23
III. Qui intégrer dans une gouvernance partagée ?	P. 26
Etape 1 : choisir une echelle territoriale coherente	P. 26
Etape 2 : realiser un diagnostic des acteurs ayant des interets	P. 27
Etape 3 : analyser les relations entre parties prenantes	P. 32
Etape 4 : identifier les strategies d'engagement a adopter selon les parties prenantes	P. 33
IV. Comment mettre en œuvre une gouvernance partagée ?	P. 35
Phase 1 : vérifier la faisabilité du processus de gouvernance partagée	P. 35
Phase 2 : lancer le processus de gouvernance partagée	P. 37
Phase 3 : créer le cadre de gouvernance partagée	P. 48
Phase 4 : évaluer le processus de gouvernance partagée	P. 60
V. Schéma recapitulatif de la mise en place d'un processus de gouvernance partagée ?	P. 62

PARTIE 2 – COGESTION OPÉRATIONNELLE DES SITES LITTORAUX P. 63

I. Qu'est-ce que la cogestion opérationnelle ? P. 64

 1. La cogestion opérationnelle et les autres formes de partenariats P. 65

 2. Gestionnaire(s) & gestionnaire(s) P. 66

II. Pourquoi mettre en place une cogestion opérationnelle ? P. 67

 1. Les raisons de mise en place d'une cogestion opérationnelle P. 67

 2. Les avantages de la cogestion opérationnelle pour la gestion d'un site P. 69

III. Comment mettre en place une cogestion opérationnelle ? P. 71

 1. Dix principes pour une cogestion opérationnelle efficace et durable P. 71

 2. Le fonctionnement de la cogestion opérationnelle P. 93

 3. L'évaluation de la cogestion opérationnelle P.109

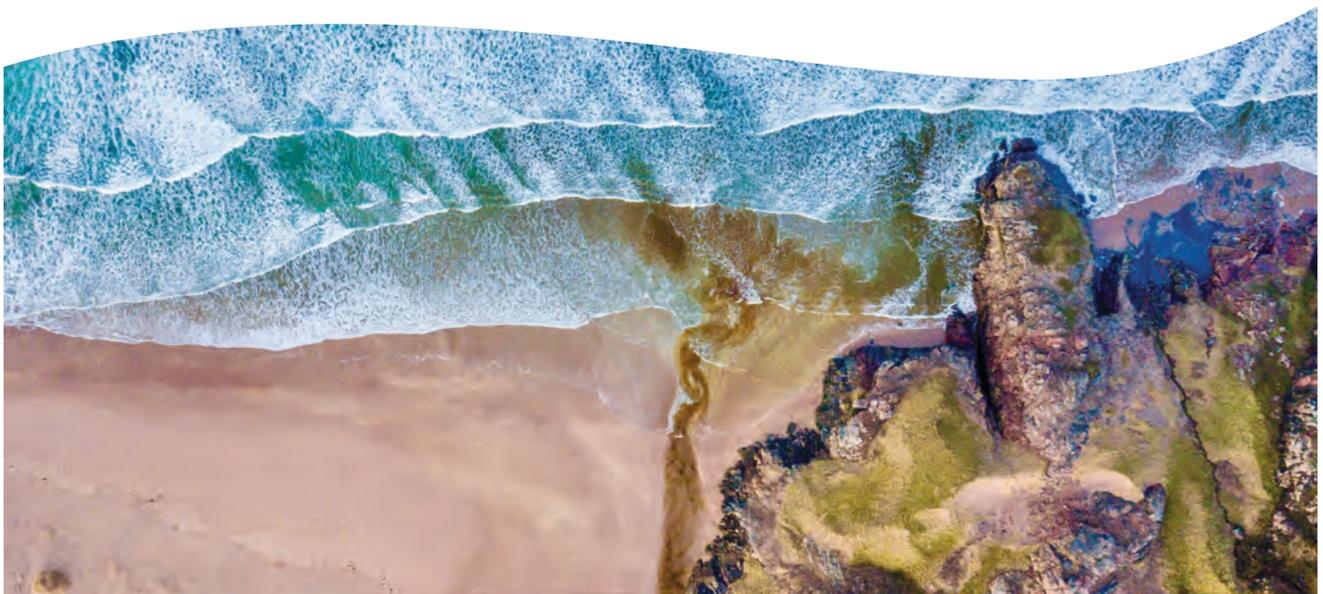
LE MOT DE LA FIN P. 113

ANNEXES P. 115

Annexe 1 – Analyse des réglementations relatives à la cogestion d'aires protégées dans quelques pays P. 116

Annexe 2 – Proposition de convention de cogestion type P. 119

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES P. 125



LISTE DES **ACRONYMES**

AMCP	Aire marine et côtière protégée
AMP	Aire marine protégée
APAL	Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral de Tunisie
CDB	Convention sur la Diversité Biologique
CEPF	Critical Ecosystem Partnership Fund
DDTM	Direction départementale des territoires et de la mer
OFB	Office français de la Biodiversité
ONG	Organisation non gouvernementale
PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur
PN	Parc national
UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature



INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les espaces littoraux sont soumis à une concentration et un enchevêtrement important d'activités, d'usages et d'intérêts¹. Une conservation et gestion effective de ces espaces nécessitent donc de les appréhender de manière cohérente d'un point de vue tant écologique que socio-économique². Ces espaces sont également soumis régulièrement à une superposition de compétences ou de statuts de protection qui nécessite une plus grande cohérence et coordination dans leur gouvernance.

En outre, la gestion des espaces naturels est généralement confrontée à un manque de moyens financiers, avec une gestion qui n'est souvent pas directement rentable, et à un manque de moyens humains pour assurer une présence physique pour la surveillance des sites. Les Etats ont également de plus en plus tendance à s'appuyer sur de nouveaux acteurs pour la gestion de leurs sites protégés (autorités locales, organisations non gouvernementales, secteur privé). Ces nouveaux « co-gestionnaires » démontrent de leur côté une volonté de s'engager dans la préservation d'espaces naturels et de leurs ressources.

Face à ces dynamiques, **la gouvernance partagée** et la **cogestion opérationnelle** représentent des solutions incontournables, opérationnelles et attrayantes. Ces démarches visent à partager l'autorité, les responsabilités, les fonctions et activités de gestion, ainsi qu'à mettre en commun les connaissances, compétences et capacités de différents acteurs sur le territoire pour mieux le conserver. Elles permettent ainsi, en principe, une gestion mieux adaptée au contexte local et une conservation plus efficace³.



1- Partelow et al., 2020 ; Echevarria et al., 2013.

2- Borrini-Feyerabend & Hamerlynck, 2011.

3- Eger & Doberstein, 2018.

Ce guide a vocation à servir à tout acteur en lien avec la conservation d'espaces naturels littoraux et insulaires (gestionnaires d'espaces naturels, acteurs institutionnels, associatifs, universitaires...) impliqué, devant ou voulant s'impliquer dans des processus de gouvernance partagée ou de cogestion opérationnelle.

Il est fondé sur une analyse critique des concepts et approches prônés dans la littérature scientifique et à l'échelle internationale basée sur des témoignages et retours d'expériences réelles. Il est structuré selon deux parties distinctes et illustré d'outils, de représentations schématiques et de témoignages d'acteurs de terrain afin de proposer une vision pratique de la mise en place et du fonctionnement des processus de gouvernance partagée et de cogestion opérationnelle.

Ce guide ne vise en aucun cas à évaluer les processus de gouvernance partagée et de cogestion opérationnelle mis en place par les partenaires du Conservatoire du Littoral ou par les autres acteurs interrogés. L'objectif est avant tout de présenter la diversité des systèmes existants face aux réalités du terrain et de s'appuyer sur des exemples concrets et des retours d'expérience afin d'illustrer de manière pratique et pragmatique les différents aspects abordés dans ce guide.

Aussi, ce guide vise à détailler les meilleures conditions et principes à respecter pour mettre en œuvre une gestion opérationnelle concertée, efficace et viable. Il aborde donc les intérêts de la gouvernance partagée et de la cogestion opérationnelle, ainsi que les étapes ou principes à respecter pour mettre en place et faire fonctionner ce type de processus. Les exemples concrets et retours d'expériences d'acteurs viennent mettre en valeur la pratique de ces processus sur le terrain et mettre en avant des solutions, méthodes et recommandations pour accompagner le bon fonctionnement de ces démarches.

Ce qu'il faut avoir en tête avant d'aborder la lecture ce guide, c'est que gouvernance partagée et cogestion opérationnelle sont aussi différentes qu'étroitement mêlées.

Pour clarifier cette distinction, en étant un peu caricatural, la Gouvernance partagée, c'est l'ensemble des rencontres (formelles et informelles) rassemblant les parties prenantes impliquées sur un territoire, permettant d'aboutir sur une vision partagée de l'avenir d'un espace naturel et à la prise de décision sur les objectifs et les actions à mettre en place. La Cogestion opérationnelle, c'est la mise en œuvre concrète de ces actions sur le site directement et concrètement par les gestionnaires et cogestionnaires.

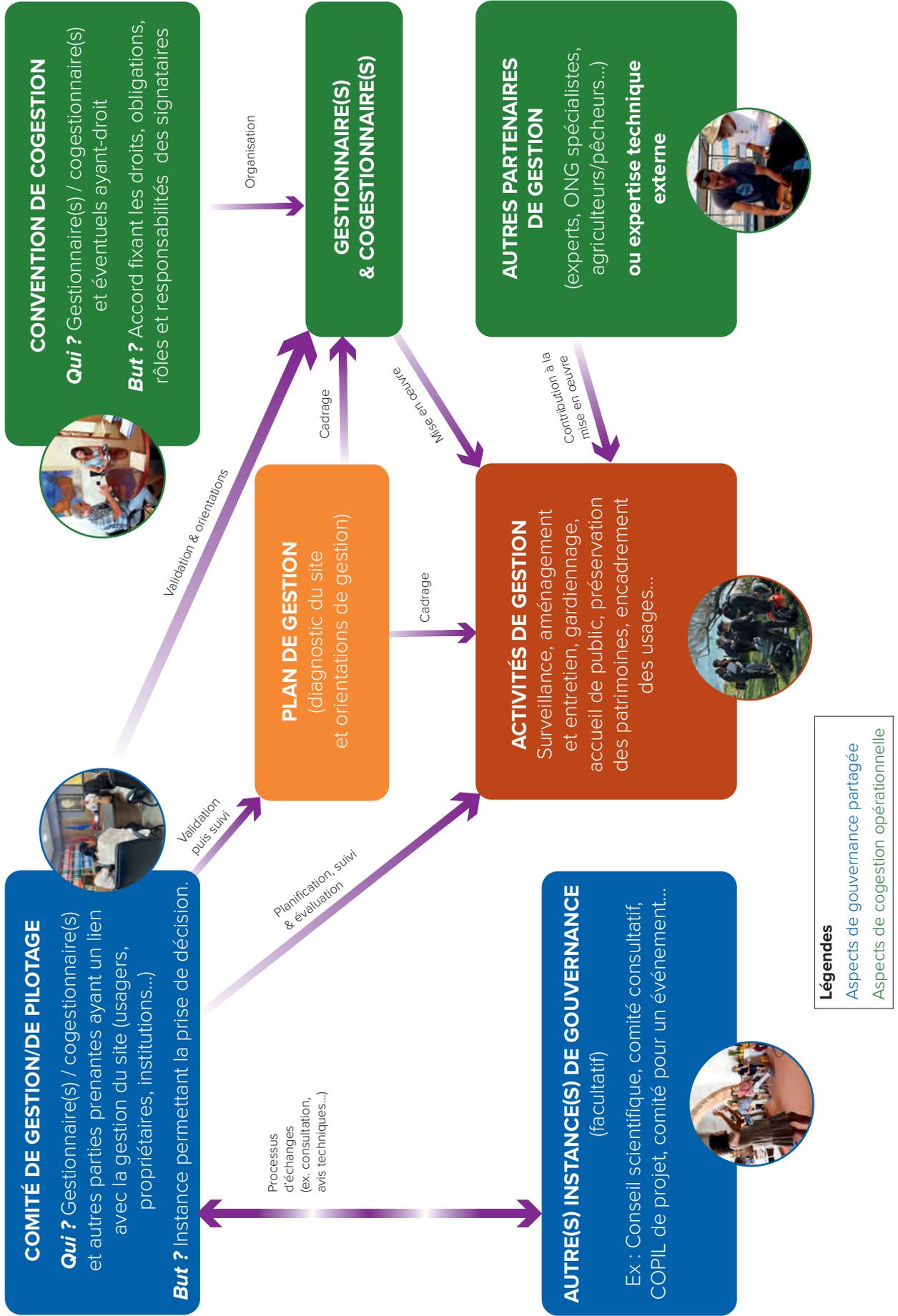
En gros, la gouvernance, c'est la réflexion, la vision partagée et les décisions, et la cogestion opérationnelle, c'est l'action de terrain par le gestionnaire et son partenaire actif !

Fabrice BERNARD

Délégué Europe & International au Conservatoire du littoral



SCHÉMA RÉCAPITULATIF SIMPLIFIÉ DE LA COGESTION OPÉRATIONNELLE ET GOUVERNANCE PARTAGÉE



AVANT DE DEMARRER, UN PEU DE SEMANTIQUE

◆ **GESTION** : l'ensemble de mesures techniques et concrètes à entreprendre pour qu'un site naturel, bénéficiant d'un statut de protection ou de conservation, puisse assurer durablement ses fonctions écologiques, culturelles et économiques.

La gestion est donc un processus de mobilisation et de mise en œuvre de moyens matériels, humains et financiers afin de répondre à des objectifs fixés¹. Elle concerne la mise en application du plan ou schéma de gestion, des décisions du comité de gouvernance et de tout autre document reconnu pour règlementer et organiser les activités susceptibles d'être exercées sur le site. Elle peut être globale dans la zone du site soumise à protection intégrale ou être limitée à certains aspects dans les zones de développement ou zones tampons (ex. suivi scientifique, contrôle de l'application de la réglementation relative aux activités interdites ou soumises à restriction).

◆ **GOVERNANCE** : les normes, institutions, et processus qui déterminent la manière dont sont exercés les pouvoirs et responsabilités, et dont sont prises les décisions².

La gouvernance n'est pas un système fixe, mais un processus dynamique de coordination entre acteurs visant à la définition d'objectifs communs et à la prise de décisions afin de préparer le terrain de la gestion³. Elle intègre donc des aspects politiques, réglementaires, sociaux et culturels qui se répercutent sur l'élaboration et la prise des décisions.

Les principales questions intéressant la gouvernance sont⁴ :

- Qui détient le pouvoir, l'autorité et la responsabilité dans la prise de décision, et qui doit rendre compte des résultats achevés ?
- Quelles relations s'opèrent entre différents acteurs (formelles, informelles, conflits, collaborations, alliances) ?
- Comment s'effectue la prise de décision, et quels approches, valeurs, principes, cultures, coutumes viennent l'informer ?

◆ **PARTENAIRES** : l'ensemble des parties prenantes techniques, institutionnelles et politiques agissant par le biais d'un accord.

Par exemple, l'administration centrale, les autorités régionales et locales, la population locale, les communautés et filières professionnelles (pêcheurs, opérateurs touristiques, ...) ; les représentants des syndicats et des organisations professionnelles ; les ayants droit ; les ONG et toutes autres instances régionales ou internationales concernées par la gestion du site, les bailleurs de fonds nationaux, bilatéraux, régionaux et internationaux ...

1- Henocque, 2018.

2- Campese, 2016.

3- Carlsson & Berkes, 2005 ; Henocque, 2018.

4- Borrini-Feyerabend, 2010 ; Borrini-Feyerabend et al., 2010 ; Nunan, 2018.

◆ **PLAN DE GESTION** : Défini à partir d'un bilan écologique et patrimonial ainsi que de l'état des moyens mobilisables, le plan de gestion correspond au document stratégique qui traduit et planifie l'expression des projets pour le site. Etabli généralement sur une période entre 5 et 10 ans, il décrit les ambitions et orientations communes que les partenaires de la gestion s'accorderont à suivre et définit les objectifs opérationnels selon lesquels l'espace doit être restauré, aménagé et géré. Il fixe ainsi les modalités de gouvernance et d'usage du site (les interdictions et les restrictions selon un zonage propre au site) ainsi que les activités de suivi, de protection et de maintenance programmées sur une période déterminée. Le plan de travail traduisant ces objectifs peut être compris dans le plan de gestion ou élaboré de façon distincte par le gestionnaire, selon une temporalité adaptée.

Ce document peut être opposable ou non selon les pays et le type de site. Un site peut ne pas disposer d'un plan de gestion approuvé mais des mesures convenues entre les parties prenantes ou définies de par son statut ; on parle dans ce cas d'un schéma de gestion, d'un projet ou d'un programme pour le site.

◆ **PROJET** : ensemble d'actions et d'activités à mettre en œuvre durant une période déterminée, qui contribue à l'atteinte des objectifs de protections du site.

La mise en œuvre d'un projet peut être définie dans le cadre d'un partenariat entre différents acteurs avec un accord écrit. Un projet dispose d'un plan de mise en œuvre et d'un budget préalablement établi à mettre en œuvre dans un temps donné.

◆ **SITE** : l'aire protégée ou l'espace de conservation bénéficiant d'un statut juridique particulier qui impose des mesures de gestion spécifiques pouvant intégrer des interdictions ou limitations d'usages, ainsi que de mesures de protection physique ou règlementaires.

Ces mesures peuvent être nuancées en fonction du zonage du site (zone de protection intégrale ou non), des usagers (population locale, ayants droit...) et des saisons (saison de nidification des oiseaux, tortues...).

◆ **TERRITOIRE** : espace défini socialement à partir d'aspects écologiques, culturels ou historiques⁵. Un site s'intègre un territoire et est donc en interaction avec ses différentes composantes.

◆ **USAGES** : les activités exercées sur le site. Ils peuvent être de nature économique (pêche, tourisme, extraction de minéraux, transport), culturelle (visite de monument, organisation d'évènement...), récréative (promenade, birdwatching, parcours de santé, plongée sous-marine, école verte), ou de recherche scientifique.

⁵- Kergomard et al., 2008.



I. GOUVERNANCE PARTAGÉE DES SITES LITTORAUX

LA GOUVERNANCE PARTAGÉE désigne une approche décentralisée de prise de décision pour un espace naturel ou ensemble de ressources naturelles, dans laquelle l'autorité, le pouvoir, la responsabilité et le devoir de rendre compte sont partagés entre diverses parties prenantes (ex. État, utilisateurs de ressources...) . Un aspect essentiel de la gouvernance partagée est donc la connexion forte qu'elle offre avec le contexte local .

ATTENTION : L'autorité, le pouvoir, les responsabilités et le devoir de rendre compte ne sont pas nécessairement partagés à part égales, certaines parties prenantes pouvant avoir un poids plus important en fonction de leurs intérêts ou mandats légaux.

I- LA MISE EN PLACE D'UNE AIRE PROTÉGÉE : PLAN DE GESTION ET GOUVERNANCE PARTAGÉE

En préliminaire et bien avant la reconnaissance d'un site ayant une importance pour la conservation de la nature, l'intérêt est exprimé selon les pays par des ONGs, des scientifiques ou par l'Etat à travers des études de classement mettant en valeur les attraits et valeurs qu'il porte au plan des patrimoines (naturel, culturel, paysager...), social et économique. Cette analyse/réflexion est par la suite proposée à l'instance en charge des aires protégées qui après évaluation le propose aux autorités qui valident son classement, puis recommande l'élaboration d'un plan de gestion pour in fine lancer la réalisation d'une enquête publique et décréter le classement du site.



© Louis Marie Préau

Dans les sites du Conservatoire du littoral, c'est après avoir effectué l'intervention foncière que le plan de gestion est élaboré, afin de définir un projet commun. Le propriétaire des terrains (le Conservatoire) et les gestionnaires ou cogestionnaires vont ainsi définir les moyens, formaliser le dispositif de gestion ou de cogestion, et s'assurer d'une compréhension partagée du projet de site.

Nathan BERTHELEMY

*Chargé de mission « Gestion et paysages »
à la Direction Gestion Patrimoniale du Conservatoire du littoral*





© Angélique Triguel

En matière de gouvernance partagée, le **document de gestion** est crucial puisqu'à côté des aspects techniques, il s'agit de préfigurer les divers comités de gestion et le fonctionnement de la gouvernance locale. Si la Gouvernance n'est pas obligatoirement figée dans le cadre du document de gestion, les grands axes et éléments y sont décrits. Des Conventions de gestion plus évolutives peuvent aussi encadrer le fonctionnement et la méthode de Gouvernance.

L'ensemble du plan de gestion est mené selon un processus qui s'apparente à la planification territoriale stratégique, avec les parties prenantes préalablement identifiées, comme les organismes institutionnels (départements techniques, collectivités locales, organismes d'Etat déconcentrés...), les représentants de la société civile y compris les personnes ressources et les leaders d'opinion et les représentant des usagers (voir Chap. III) qui discutent et enrichissent le document dans sa totalité au cours de son élaboration.

Petit à petit, commence à voir le jour le **comité local**, dont les membres sont reconnus pour leur intérêt pour le site, leurs interactions personnelles ou professionnelles avec le territoire, leurs relations mutuelles et leur pouvoir. Et avec ce comité se dessine l'acceptabilité sociale à travers les discussions du plan de gestion.

Les sites naturels ne disposant pas de document de gestion peuvent présenter une défaillance pour ce qui concerne la gouvernance. En l'absence de ce type de document, une convention (ou une charte, un accord, un Mémoire of Understanding, un contrat...) doit a minima encadrer les rôles, devoirs et responsabilités des acteurs intervenant dans la gestion du site ainsi que le mode de gouvernance qui doit être établi pour le fonctionnement et le processus de rencontres formelles, la régularité et la forme des échanges pour fluidifier les relations et éviter les blocages.

La gouvernance est confortée par l'acceptabilité sociale au travers des leaders d'opinion qui assistent à l'élaboration du document de gestion, des campagnes de sensibilisation puis l'élaboration éventuelle d'une enquête publique. La formalisation juridique de la création de l'aire protégée la légitime définitivement aux yeux du public et établit formellement le comité de gestion et plus généralement les axes de gouvernance du site.

Les documents de gestion sont par la suite discutés et validés par les divers comités de pilotage (COFIL) et les assemblées de parties prenantes.

L'initiation d'une gouvernance partagée d'un espace naturel est d'une efficacité variable

Dans l'idéal, elle se traduit par la participation des acteurs au sein du processus participatif accompagnant la mise en œuvre du plan de gestion. A défaut, faute de connaissances des enjeux et des processus, a minima, les acteurs font quasiment uniquement acte de présence.

Cette phase de planification consensuelle auquel s'ajoute, dans le plan de gestion, le zonage participatif constitue un plus et pourra rendre l'exercice de la gouvernance future de l'aire protégée plus aisé.

La participation à des exercices similaires de réflexion et de stratégie multisectorielle contribue pour beaucoup à la réussite de la gouvernance du site.

La facilitation des réunions par un professionnel aguerri aussi bien dans la planification, les approches intersectorielles que dans la gestion des conflits est essentielle pour arrimer les acteurs de la gouvernance. Sa connaissance du site, de l'ensemble de ses composantes, et des acteurs est cruciale.

Bien entendu, les différents groupes sont tantôt passifs tantôt actifs. Leurs tempéraments, malgré toute la théorie se rapportant à l'organisation existante, les modes fonctionnements de la gouvernance... sont décisifs.

Sami BEN HAJ

Consultant et Président des associations Initiative pour les Petites Îles de Méditerranée & Méditerranée Action Nature



Le plan de gestion est l'expression du projet pour le site. Il présente de multiples facettes. C'est d'abord un outil de pilotage : il définit les orientations et les objectifs selon lesquels un site doit être restauré, aménagé, géré. Établi à partir d'un diagnostic patrimonial, il engage conjointement le Conservatoire, le gestionnaire et les acteurs locaux à mettre en œuvre un ensemble d'actions (travaux, suivis, gestion des usages, surveillance...) en faveur de la préservation, de la valorisation des sites naturels et de leur ouverture au public. Il permet également de définir la programmation interne pour optimiser l'emploi des moyens d'investissement. C'est aussi un outil d'aménagement et de valorisation du territoire en ce sens qu'il rassemble des valeurs, des volontés et des moyens communs au service de la collectivité. En fonction des situations, des besoins et des acquis, le plan de gestion peut être plus ou moins détaillé, notamment en matière de plan de travail et de projets d'aménagement. C'est enfin un outil de gouvernance original. Établi à partir d'une réflexion partagée, il est une force de conviction auprès des acteurs locaux et de ce fait un outil politique.

Nathan BERTHELEMY

*Chargé de mission « Gestion et paysages »
à la Direction Gestion Patrimoniale du Conservatoire du littoral*

II- POURQUOI METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE ?

Les territoires ont à la fois des **dimensions écologiques et sociales**, et sont souvent **pluriculturels et plurisectoriels**. Ceci appelle à la participation de différents acteurs dans la prise de décision pour gérer un site de manière intégrée. La participation est d'autant plus importante que des acteurs « minoritaires » ne disposant pas de leviers sur la prise de décision sont souvent concernés par des impacts de la conservation. La préservation environnementale est sujette à un certain degré d'incertitude qui nécessite un engagement des acteurs pour une prise de décision concertée¹.

La gouvernance partagée répond également à de nombreux principes prônés à l'échelle internationale (approche écosystémique de la Convention sur la Diversité Biologique, concept de gestion intégrée terre-mer)² qui appellent à :

- ❖ Mettre en œuvre une planification participative en intégrant l'ensemble des connaissances, innovations et pratiques nécessaires à la gestion ;
- ❖ Intégrer et engager l'ensemble des secteurs, disciplines, organisations concernées ;
- ❖ Assurer une gestion opérationnelle décentralisée à un niveau plus local pour mieux prendre en compte les spécificités.

A des problèmes complexes on a besoin de solutions systémiques. Le seul moyen est de travailler avec plusieurs partenaires et de comprendre que toutes les actions sont inter-reliées. Il y a de l'interrelationnel entre les aspects sociaux, environnementaux, économiques et politiques.

Houssine NIBANI

Président de l'association AGIR (Maroc)



La gouvernance partagée est également une approche promue pour la **gestion des « communs »** : des ressources sur lesquelles un ensemble d'acteurs a des droits et autour desquelles ils vont s'organiser collectivement et définir un dispositif d'échanges afin de les gérer conjointement, en consensus, en bonne entente et durablement³.

Au niveau local, la mise en place ou non d'un processus de gouvernance partagée pourra être déterminée par différentes raisons.

1- Henocque, 2018.

2- Henocque, 2018.

3- Ostrom, 1990.

Raisons justifiant de mettre en place une gouvernance partagée

- Des acteurs locaux ont des **droits** sur un espace et ses ressources.
- Les populations locales sont fortement **impactées** par les décisions concernant les ressources.
- La gouvernance actuelle ne répond pas aux **besoins** des acteurs locaux.
- Les décisions concernant le site à gérer dévoilent une certaine **complexité** et de potentiels **conflits**.
- Les acteurs concernés démontrent une **volonté** de collaboration.

Facteurs limitant d'une gouvernance partagée

- **Absence** de communautés locales ou d'utilisateurs associés à l'espace concerné.
- **Contexte** empêchant une réelle collaboration entre parties prenantes (absence de liberté d'expression, insécurité...)
- **Urgence** dans la prise de décision pour stopper la détérioration irréversible d'un espace.
- Risque d'un **biais** trop important dans le processus du fait de la présence d'un acteur très puissant et manquant de légitimité sur l'espace concerné.

Adapté de Borrini-Feyerabend et al., 2010

Les objectifs et bénéfices recherchés à travers la mise en place d'un processus de gouvernance partagée sont⁴:

- ❖ Le partage des responsabilités, des coûts et des bénéfices de la conservation ;
- ❖ La **mise en commun** de compétences et capacités diverses ;
- ❖ Une meilleure **acceptation** et donc meilleure durabilité des décisions, et réduction de leurs coûts d'application et de contrôle ;
- ❖ Le **développement** des compétences des parties prenantes ;
- ❖ La **concertation**, la recherche du **consensus** à défaut de l'unanimité ;
- ❖ Un gain de **confiance** entre les acteurs et diminution des conflits via une meilleure compréhension des différentes positions ;
- ❖ Une meilleure **adaptation** des solutions au contexte local et à des problèmes complexes, et meilleurs **résultats** de conservation.

La gouvernance d'une aire protégée s'appuie sur une approche volontaire et dynamique incluant une mobilisation de tous les acteurs et mettant en commun les compétences de tous (institutions, ONGs, scientifiques et groupement d'utilisateurs) qui doivent contribuer grâce à leurs compétences, leurs réseaux et leur pouvoir à édifier et à poursuivre la gestion du site de manière adaptative. Leurs compétences doivent être renforcées en vue d'une démarche consensuelle durant laquelle ils sont toujours en contact et informent régulièrement leur base afin que les informations et les décisions aboutissent et émanent des usagers et des parties prenantes représentées par les membres du conseil. La fluidité de la communication contribue à la réussite du processus. La réussite de la gouvernance et l'efficacité de la gestion du territoire est un des secrets de la réussite et d'une appropriation par l'ensemble de la population locale.

Sami BEN HAJ

Consultant et Président des associations Initiative pour les Petites Îles de Méditerranée & Méditerranée Action Nature

⁴ Borrini-Feyerabend et al., 2010 ; Borrini-Feyerabend & Hamerlynck, 2011 ; Vogel et al. 2017.

La gouvernance partagée vise donc à une meilleure gestion des sites naturels en les intégrant dans une logique territoriale avec les divers acteurs concernés. **La mise en place d'un processus de gouvernance partagée doit ainsi permettre de coordonner la gestion opérationnelle d'un site et les relations entre acteurs.** Ceci pourra se faire par la constitution d'un **comité de gestion ou de pilotage** se réunissant régulièrement pour évaluer et planifier de manière concertée les actions de gestion à réaliser.

A cette fin, les étapes de réflexions et aspects clés devant être considérés dans la mise en place d'un tel processus sont détaillés ci-après.

La gouvernance partagée de l'AMP de Saint-Louis, à travers le comité de gestion, a permis de fédérer et mettre en place :

- *La reconnaissance et l'appropriation des aires protégées par les populations locales périphériques ;*
- *L'amélioration des relations entre les gestionnaires et les autres acteurs pour une coexistence pacifique ;*
- *Le dialogue et la concertation entre les acteurs ;*
- *La possibilité d'offrir un partage juste et équitable des revenus tirés de l'exploitation touristique de l'AMP ;*
- *La réduction de certaines pressions exercées sur les ressources conservées.*

Didier KABO & Oumar BARRY

Conservateur et Conservateur-adjoint de l'Aire Marine Communautaire Protégée de Saint-Louis (Sénégal)



© Céline Damery

III- QUI INTÉGRER DANS UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE ?

Dans un processus de gouvernance partagée, il est important d'intégrer une **diversité d'acteurs et de types de connaissances**⁵. Les acteurs et divers intérêts, même éloignés, en lien avec les ressources de l'espace littoral considéré devront donc être identifiés.

Toutefois, il est souvent impossible d'inclure tout le monde dans une gouvernance partagée, et une limite devra être posée à l'intégration des parties prenantes. Ce nombre idéal et maximal de participants devra être appréciée différemment en fonction des contextes mais rester dans la limite d'un groupe permettant échanges constructifs et opérationnels.

Afin d'identifier et sélectionner les parties prenantes à intégrer, différents outils peuvent être mobilisés.

ETAPE 1 : CHOISIR UNE ÉCHELLE TERRITORIALE COHÉRENTE

Le choix d'une échelle est nécessaire afin de poser une limite géographique à l'intégration des parties prenantes pour le site à conserver. Certains acteurs à d'autres niveaux géographiques, peuvent néanmoins se révéler pertinents en fonction de leurs mandats ou compétences (ex. autorité publique régionale ou nationale).



© Céline Damery

Afin de déterminer l'échelle la plus cohérente et adaptée pour la sélection des acteurs, un **diagnostic territorial** devra être conduit pour analyser le contexte au niveau **écologique, socio-économique et culturel** dans lequel s'intègre le site. L'espace à gérer devra être en cohérence avec ces trois niveaux tout en restant gouvernable⁶.

◆ **D'un point de vue écologique** → L'espace doit pouvoir être géré en tant qu'écosystème, il est donc primordial de partir de l'espace le plus écologiquement fonctionnel⁷.

◆ **D'un point de vue socio-économique** → La gouvernance doit intégrer les différents acteurs en relation avec cet espace tout en faisant attention à ce que la participation et concertation des parties prenantes restent faisables. Si l'espace à gérer est trop large, celui-ci peut par exemple être découpé en plusieurs unités de gestion afin que les parties prenantes puissent être intégrées à un espace de décision de proximité qui reflètera leurs préoccupations directes⁸.

La gouvernance d'un site protégé, aussi bien que sa gestion sont définie non pas comme la gestion d'un écosystème mais comme un éco-socio-système où interfèrent de manière dynamique les impératifs de protection et de conservation de la nature et ceux de développement social et économique.

5- Eger et al., 2021.

6- Borrini-Feyerabend & Hamerlynck, 2011 ; Henocque, 2018.

7- Henocque, 2018.

8- Borrini-Feyerabend & Hamerlynck, 2011.

ETAPE 2 : RÉALISER UN DIAGNOSTIC DES ACTEURS AYANT DES INTÉRÊTS⁹

Il s'agit ici d'identifier « *qui a un intérêt ?* » en réalisant une **cartographie des acteurs**, afin de permettre aux principaux intéressés de contribuer au processus. Le niveau de participation adapté dépendra du contexte local¹⁰.

EXEMPLES D'ACTEURS SUSCEPTIBLES D'AVOIR DES INTÉRÊTS SUR L'ESPACE ET LES RESSOURCES CONCERNÉS¹¹ :

- ❖ Acteurs locaux (utilisateurs de ressources naturelles, syndicats d'usagers d'un site, communautés locales, acteurs coutumiers...)
- ❖ Autorités nationales et/ou sub-nationales
- ❖ Établissements publics ou institutions spécialisées (i.e. scientifiques nationaux et locaux)
- ❖ ONG, locale, nationale ou internationale
- ❖ Institutions de recherches
- ❖ Entreprises & industries locales
- ❖ Leaders d'opinion et personnes ressources



© Céline Damery

Sur un plan plus large les organisations internationales, bailleur de fonds, organisations d'assistance technique peuvent être considérées comme des parties prenantes pour des raisons de vision globale aussi bien sur le plan géographique, thématique et stratégique. Par contre, ils peuvent être intégrés dans des comités ad hoc ou pour des durées spécifiques de projets.

EXEMPLES D'INTÉRÊTS POUVANT ÊTRE PRIS EN COMPTE¹² :

- ❖ **Groupes impactés ou dépendants** → Ceux qui utilisent ou dépendent directement des ressources à gérer et qui seront donc directement affectés par les décisions de gestion d'un site.
- ❖ **Groupes concernés** → Ceux qui possèdent un intérêt ou mandat pour la gestion des ressources.
- ❖ **Groupes avec revendications** → Ceux qui peuvent revendiquer des droits d'accès et d'usage des ressources à gérer.
- ❖ **Groupes impactant** → Ceux dont les activités ont un impact sur le site à gérer.

9- Les intérêts ne sont pas forcément d'ordre pécuniaire et financiers, ils peuvent être liés à de multiples ressorts (cf. ci-dessous)

10- Henocque, 2018.

11- Borrini-Feyerabend et al., 2009.

12- Borrini-Feyerabend et al., 2010

Différentes méthodes peuvent permettre d'identifier les parties prenantes pertinentes¹³.

METHODES	AVANTAGES	INCONVENIENTS
<p>GROUPE DE REFLEXION</p> <p>→ Brainstorming d'une petite équipe pour réfléchir aux différentes parties prenantes à intégrer, à leurs intérêts et à comment les catégoriser.</p> <p>→ Cf. Outil 1 : tableau d'identification des parties prenantes en fonction des catégories d'acteurs et de leurs types d'intérêts.</p>	<p>▶ Simple et rapide à mettre en place.</p>	<p>✗ Potentiel biais d'identification selon les personnes composant le groupe et selon la méthode d'identification utilisée (sur le terrain ou en ligne).</p>
<p>ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS</p> <p>→ Méthode qui peut être utilisée en lieu et place ou en complément d'un groupe de réflexion.</p> <p>→ Entretiens conduits avec certaines parties prenantes pré-identifiées. Dans le cadre des entretiens, il peut être également demander aux parties prenantes d'identifier d'autres acteurs à contacter afin de créer un effet « boule de neige ».</p>	<p>▶ Panorama plus exhaustif des parties prenantes à engager.</p>	<p>✗ Chronophage</p> <p>✗ Potentiels biais en fonction du sous-groupe d'acteurs interrogé car ceux-ci disposent de leurs propres réseaux.</p>
<p>PROCESSUS D'AUTO-SELECTION</p> <p>→ Réponse des acteurs à des annonces publiées sur la mise en place du processus de gouvernance partagée.</p> <p>→ Attention à garantir l'accessibilité des annonces pour éviter de manquer certains groupes.</p>	<p>▶ Plus large diversité d'acteurs.</p>	<p>✗ Peut résulter en un grand nombre de parties prenantes</p> <p>✗ Possible surreprésentation de certains groupes d'acteurs s'ils répondent mieux aux annonces.</p>
<p>GROUPES DE REFLEXION REPRESENTATIFS</p> <p>→ Identification préalable des acteurs et entretiens informatifs suite à une enquête</p>	<p>▶ Large diversité d'acteurs.</p> <p>▶ Approche exhaustive</p> <p>▶ Résultats probants</p> <p>▶ Consensus représentatif de la communauté</p> <p>▶ Prise en compte d'acteurs « discrets »</p>	<p>✗ Peut résulter en un grand nombre de parties prenantes</p> <p>✗ Processus long et chronophage</p>

¹³- Adapté de Reed et al. 2009 ; Haddaway et al. 2017 ; Hesselink et al. 2007.

CATEGORIES D'ACTEURS	INTERETS POTENTIELS				
	Acteurs directement impactés par la gestion d'un site	Acteurs concernés car ayant un mandat pour la gestion du site	Acteurs indirectement impactés par la gestion d'un site	Acteurs impactant le site à gérer du fait de leurs activités	Acteurs non concernés mais avec une capacité d'influence
Autorités nationales et/ou subnationales					
Usagers locaux					
ONG, associations, fondations, organisations interprofessionnelles, coopératives					
Secteur privé (entreprises, industries)					
Institutions de recherches					
Autres (bailleur de fonds, instances d'assistance technique internationale, organisation internationale...)					

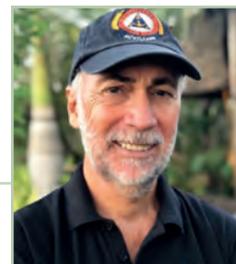
LES POINTS D'ATTENTION A CONSIDÉRER

→ Dans n'importe quel contexte, il est essentiel de s'attarder sur **l'organisation locale préexistante** afin d'identifier les acteurs indispensables à intégrer. En fonction des contextes et de la répartition des compétences entre différents échelons de gouvernance, il est bien entendu essentiel d'impliquer les institutions régionales et locales, certains acteurs peuvent avoir une autorité particulière (ex. acteurs coutumiers, comités de pêcheurs, chefs de villages...), autres leaders d'opinion.

Lorsque l'on s'engage dans la gestion d'une Aire Protégée, les acteurs locaux sont essentiels et il est nécessaire d'identifier tout de suite l'organisation du pays (décentralisation) et des villages qui ont aussi leur propre structure et leurs propres conseils (ex. conseil des anciens...). En Asie Pacifique, sur le territoire marin, ce sont les comités de pêcheurs, appelés les « fisher folks » qui ont toute autorité. Ils existent au niveau des villages et inter villages. Il est essentiel de travailler avec ces comités car ce sont eux qui deviennent les instigateurs des démarches pour régulariser les demandes sur le territoire. Quand on veut aller de l'avant au niveau de la Municipalité pour la création et gestion d'une AMP, c'est grâce à ces comités que l'on pourra modifier le règlement local des pêches et le statut du territoire. Il est donc très important de les valoriser car ils n'ont souvent aucun moyen et sont souvent laissés pour compte malgré leur pouvoir.

Frédéric TARDIEU

Fondateur de Sulubaai Environment Foundation (Philippines)



→ Toutes les catégories d'acteurs peuvent ne pas avoir le même niveau d'**organisation structurelle**. Par exemple, certains acteurs pourront être organisés en associations ou syndicats tandis que d'autres n'auront aucun système de représentation préexistant (ex. les usagers individuels). Il pourra alors être nécessaire d'assurer un renforcement de capacités à ce niveau (cf. page 38 « Engager les parties prenantes dans le processus »), et aboutir par exemple à des groupements, même informels.

Dans le cadre du projet d'accompagnement de la gouvernance partagée sur le Parc National du Diawling, l'enjeu était de savoir quels usagers seraient représentatifs. Avant le projet, il existait déjà des unions des métiers (pêche, élevage, artisanat et maraîchage) qui avaient été formées à l'initiative du parc pour regrouper les coopératives existantes. Le problème était que ces unions des métiers n'étaient pas vraiment indépendantes (plutôt des notables que réellement des usagers) et leur gouvernance était assez critiquée. Nous avons donc mis en place une cartographie participative pour essayer d'identifier les différents usages et les villages de provenance des usagers. 25 villages ont ainsi été retenus et une unité de gestion des ressources naturelles a été créée comme cadre de concertation informel pour construire les plans de gestion locaux.

Emmanuel DURAND et Louisa DESBLEDS

Chargé de projet Gestion Intégrée des Ressources en Eau et Chargée d'animation scientifique au GREM (Mauritanie)



- Il est primordial de ne pas oublier d'intégrer des acteurs au processus, notamment ceux qui sont assez **hostiles** à l'aire protégée ou ceux qui sont **plus discrets**, ils auraient l'impression d'être écartés. Cela pourrait en effet impacter l'engagement d'autres acteurs qui auraient l'impression de porter seuls **l'effort à fournir** pour la préservation d'un site ou de ressources. Même après le lancement d'une gouvernance partagée, il ne faudra pas hésiter à intégrer rapidement, formellement ou non les acteurs qui auraient pu être oubliés au départ ou ceux qui émergeraient au cours du processus.

Dans la baie de Roses et de Pals, le secteur de la pêche récréative a un impact important sur les ressources. Bien que ce secteur fasse partie du comité de gestion, il n'est cependant pas aussi organisé que celui de la pêche commerciale. Ceci rend plus difficile l'inclusion de tous les points de vue dans les décisions de gestion. Le secteur du chalutage ne fait pas non plus partie du comité, ce qui rend les choses plus difficiles car certains acteurs peuvent être amenés à considérer que l'effort n'est pas partagé entre tous.

Marta CAVALLE

Secrétaire Exécutive de la Plateforme
LIFE / Low Impact Fishers of Europe (Espagne)



- Il ne faut pas oublier de promouvoir l'**intergénérationnel** et l'**égalité de genre** dans la représentation des acteurs.

Il est facile dans les villages de faire des réunions où l'on fait venir l'ensemble des générations. Les personnes âgées, qui ont un pouvoir de mémoire sur l'état antérieur des ressources, sont souvent ceux qui pourront orienter les jeunes. L'intergénérationnel a beaucoup de poids dans les relations familiales pour faire changer les comportements.

Frédéric TARDIEU

Fondateur de Sulubaai Environment Foundation (Philippines)

© Cyrielle Grouard



ÉTAPE 3 : ANALYSER LES RELATIONS ENTRE PARTIES PRENANTES

L'identification des jeux d'acteurs est essentielle dans un processus de gouvernance partagée. Il sera donc nécessaire d'analyser en amont les relations de conflits ou de coopération préexistantes.

Par exemple, des parties prenantes partageant des liens forts ont généralement un pouvoir d'influence mutuelle qui peut favoriser l'apprentissage interactif et l'échange de ressources. A l'inverse, des liens plus faibles entre parties prenantes sont une source potentielle d'échange de connaissances nouvelles et variées¹⁴. L'identification de conflits entre des acteurs sera également utile pour préparer les consultations de manière à éviter des blocages.

Une méthode simple et rapide est celle des **matrices de liens entre acteurs**. Elle consiste en la réalisation d'une matrice à deux axes ou d'un tableau où les parties prenantes seront placées afin de décrire leurs relations en utilisant des codes couleur ou des mots clefs (ex. relations conflictuelles, complémentaires ou coopératives)¹⁵.

Exemple de tableau à remplir des liens entre acteurs

	ACTEUR 1 Association locale	ACTEUR 2 Pêcheurs artisans	ACTEUR 3 Autorité publique locale	ACTEUR 4 Club nautique
ACTEUR 1 Association locale		Relation de l'acteur 1 par rapport à l'acteur 2 Ex. Tentative de coopération	Relation de l'acteur 1 par rapport à l'acteur 3 Ex. Tentative de coopération	Relation de l'acteur 1 par rapport à l'acteur 4 Ex. Coopération
ACTEUR 2 Pêcheurs artisans	Relation de l'acteur 2 par rapport à l'acteur 1 Ex. Appréhension		Relation de l'acteur 2 par rapport à l'acteur 3 Ex. Conflit	Relation de l'acteur 2 par rapport à l'acteur 4 Ex. Indifférence
ACTEUR 3 Autorité publique locale	Relation de l'acteur 3 par rapport à l'acteur 1 Ex. Appréhension	Relation de l'acteur 3 par rapport à l'acteur 2 Ex. Conflit		Relation de l'acteur 2 par rapport à l'acteur 1 Ex. Indifférence
ACTEUR 4 Club nautique	Relation de l'acteur 4 par rapport à l'acteur 1 Ex. Coopération	Relation de l'acteur 4 par rapport à l'acteur 2 Ex. Appréhension	Relation de l'acteur 4 par rapport à l'acteur 3 Ex. Appréhension	

14- Haddaway et al., 2017.

15- Haddaway et al., 2017.

ETAPE 4 : IDENTIFIER LES STRATÉGIES D'ENGAGEMENT À ADOPTER SELON LES PARTIES PRENANTES

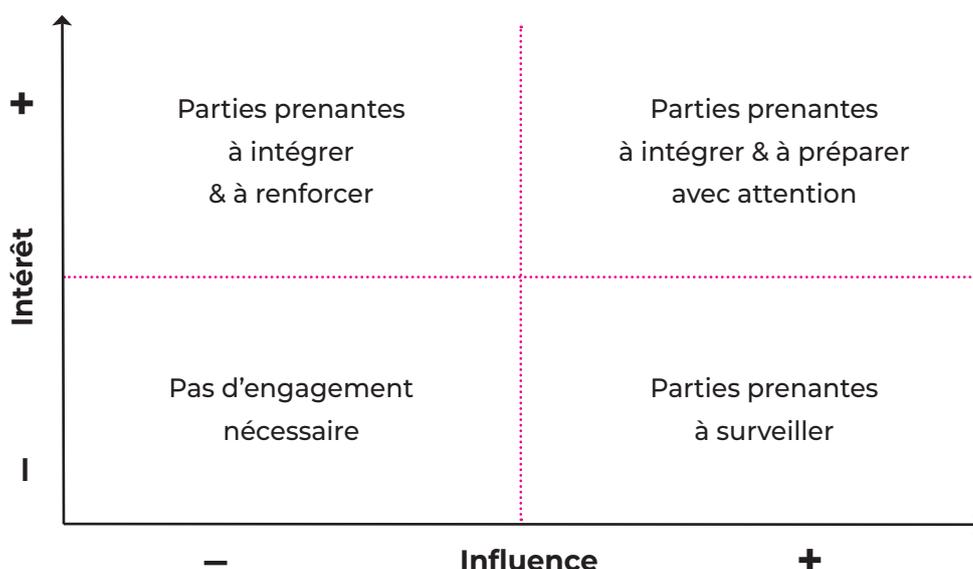
Il ne sera parfois pas possible d'intégrer tout le monde de la même manière dans un processus de gouvernance partagée. Il pourra alors être nécessaire de **prioriser des parties prenantes à intégrer** ou de **développer des stratégies d'engagement différenciées** selon les acteurs.

Pour cela, une méthode communément utilisée est celle des **matrices d'intérêt-influence**. Elle peut être réalisée dans le cadre d'un groupe de réflexion si l'on dispose d'une connaissance approfondie du territoire et des enjeux en question, ou lors d'entretiens avec les parties prenantes.

Cette méthode vise à déterminer le niveau d'influence et le niveau d'intérêt de chaque partie prenante afin d'organiser visuellement les acteurs sur une matrice à deux axes. La distribution des acteurs pourra ensuite être analysée afin :

- ❖ D'identifier les parties prenantes à intégrer prioritairement au processus de gouvernance partagée.
- ❖ D'identifier comment engager les autres parties prenantes (ex. différents degrés d'implication possibles tels qu'une information, consultation...)

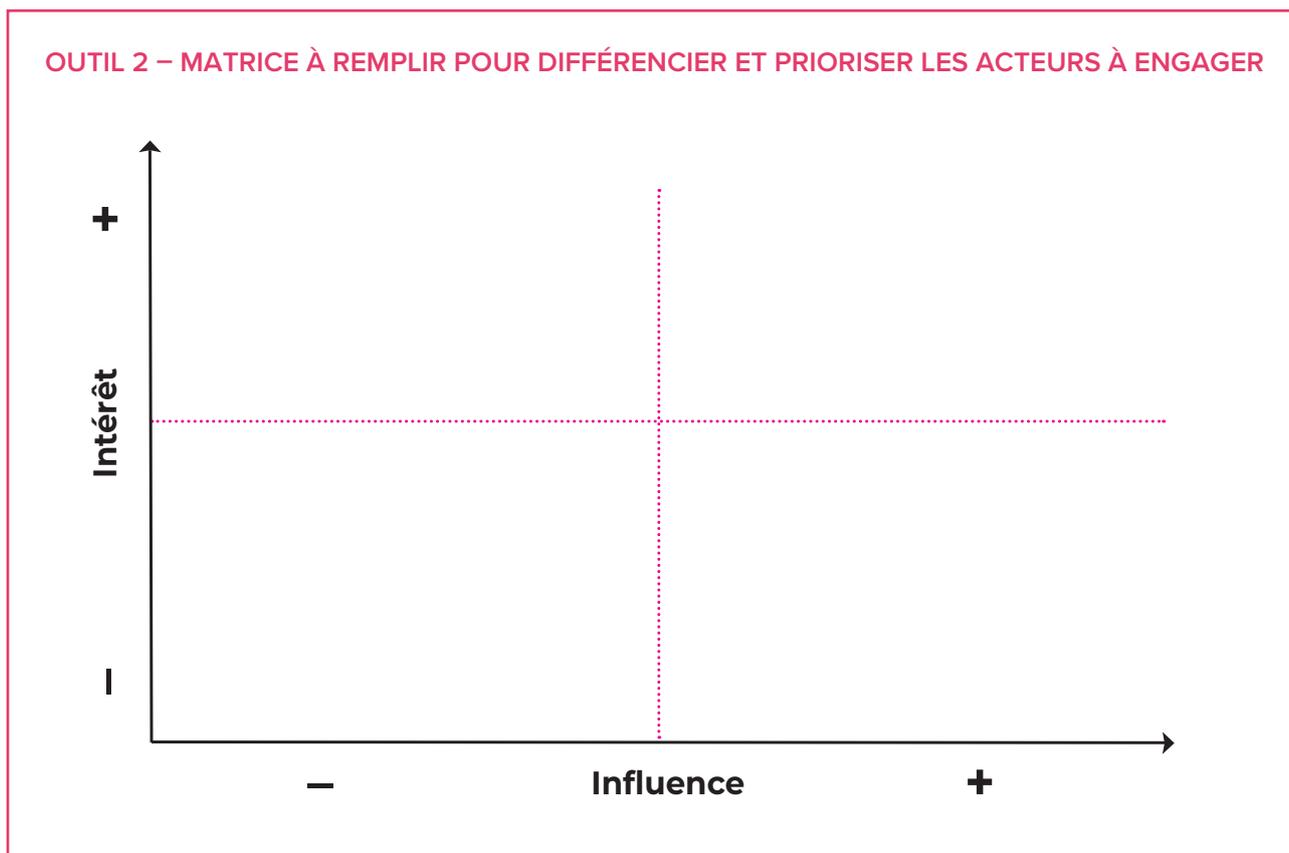
EXEMPLE DE MATRICE INTÉRÊT-INFLUENCE & PROPOSITION D'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES À INTÉGRER



Selon l'objectif recherché par la gouvernance partagée et le contexte local, l'analyse des parties prenantes à prioriser devra être adaptée. Il est notamment possible de modifier la **combinaison d'indicateurs** utilisée, et la manière dont ceux-ci seront mesurés¹⁶ :

- **Niveau d'influence** selon les instruments ou sources de pouvoir des acteurs, ou bien selon leur légitimité ou autorité géographique ou thématique sur le territoire et les enjeux en question.
- **Niveau d'intérêt** des acteurs par rapport à des services écosystémiques rendus par un site, leur capacité d'être affectés par la gouvernance et gestion d'un site...
- **Capacité d'impact** des acteurs sur la prise de décision que ce soit dans une dynamique de support ou d'opposition.

16- WWF, 2005 ; Conservation International, 2014.



Attention, il est primordial de ne pas exclure des acteurs simplement par peur de leur influence sur le processus, il peut constituer un biais à la gouvernance du site. Leur oubli peut *a contrario* laisser penser à une exclusion ou au peu de considération pouvant entraîner une susceptibilité de ces parties prenantes et un jeu d'influence externe encore plus néfaste pour le site.

Dans les processus de gouvernance partagée, l'aspect le plus difficile est souvent de faire en sorte que la dynamique économique soit partie prenante. L'idéal serait en réalité de ne s'arrêter nulle part pour la délimitation des parties prenantes à intégrer. Or, souvent, lorsque l'intégration d'une entreprise risque de rendre le contexte plus difficile ou de remettre en cause le processus, on décide de ne pas y toucher. Il faut réussir à rapporter les entreprises à leur ancrage et leur implantation sur le territoire. L'important est de trouver la manière de les y amener en utilisant leurs propres canaux, par exemple à travers la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Un territoire est en lien avec le monde extérieur et il ne faut pas donc exclure des acteurs mais adapter la manière donc ceux-ci seront intégrés et amenés à participer.

Yves HENOCQUE

Président du Comité Littoral et Mer de la Fondation de France
et Secrétaire général du PNUE/PAM/CAR-Plan Bleu

