



Guide méthodologique

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





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 décroisonner 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 trans-disciplinaire ;
- ❖ 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



FONDS FRANÇAIS POUR
L'ENVIRONNEMENT MONDIAL



VILLE DE
MARSEILLE

Techniques



INTERNATIONAL NGO FOR
MEDITERRANEAN
SMALL ISLANDS



SMILO
SUSTAINABLE ISLANDS

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 Internationale

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)



INTERNATIONAL NGO FOR
**MEDITERRANEAN
SMALL ISLANDS**

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, SMILO, 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 Sulubaaï (Philippines)
- **Christophe SERRE**, Département des Alpes Maritimes (France)
- **Marie-Aude SEVIN**, Blue Seeds (France)
- **Frédéric TARDIEU**, Fondation Sulubaaï (Philippines)
- **Mathieu THEVENET**, Initiative pour les Petites Iles de Méditerranée (France)

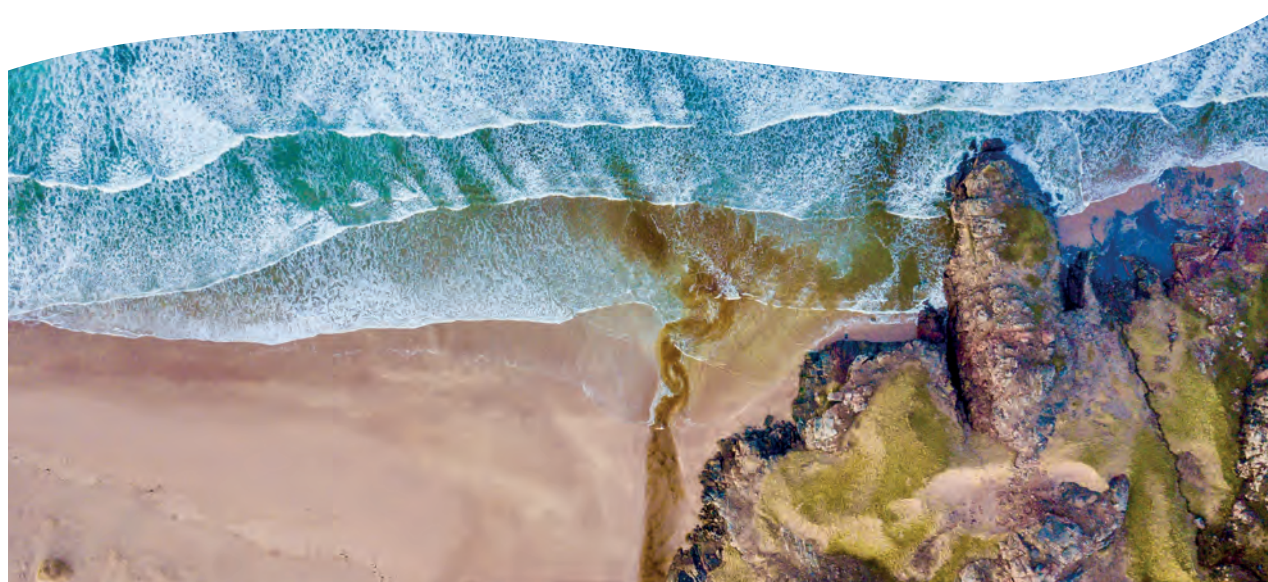


SOMMAIRE



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) & cogestionnaire(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 a 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.

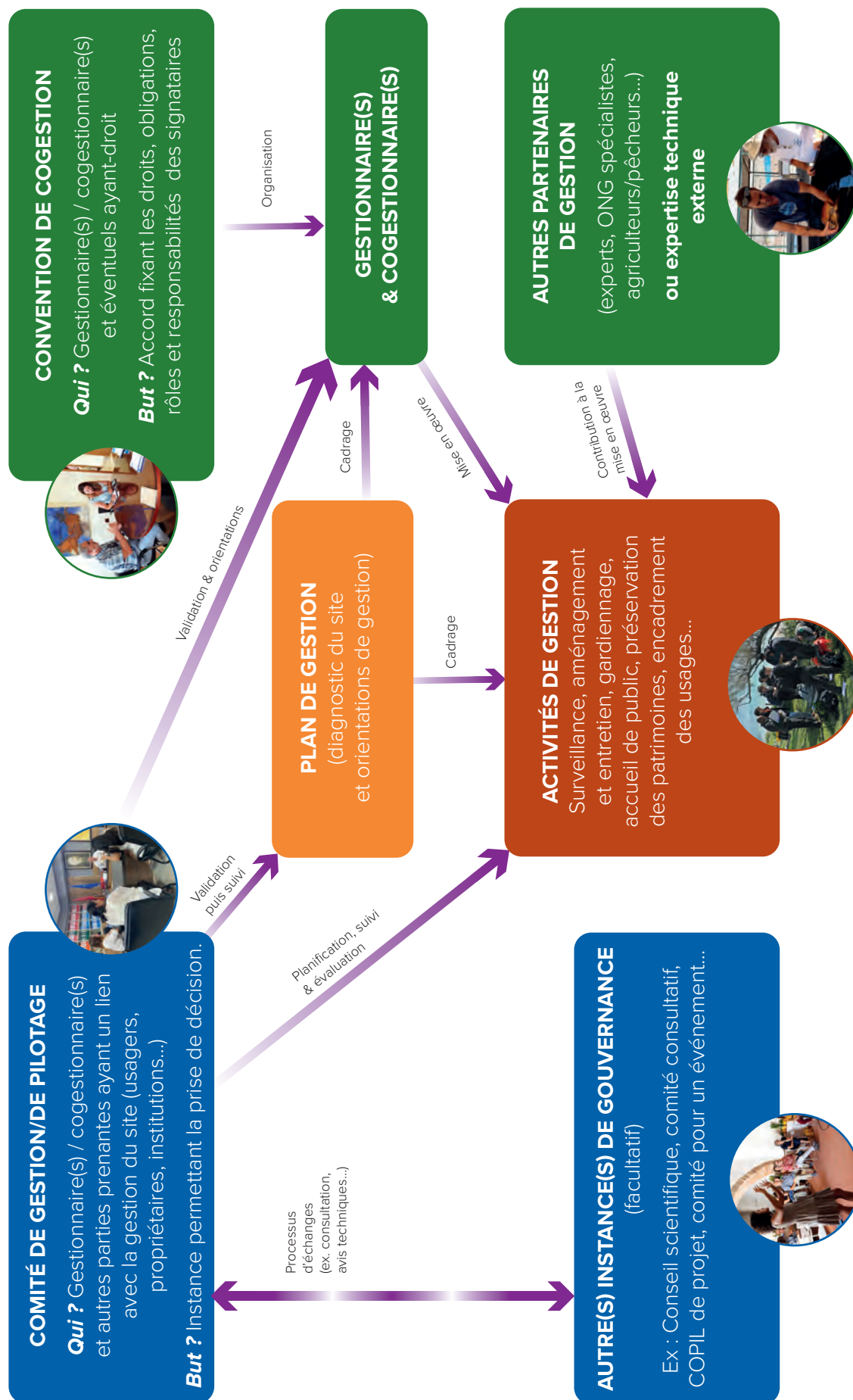
En gros, la gouvernance, c'est la réflexion, la vision partagée et les décisions, et la cogestion opérationnelle, c'est l'action de terrain par le gestionnaire et son partenaire actif !

Fabrice BERNARD

Délégué Europe & International au Conservatoire du littoral



SCHÉMA RÉCAPITULATIF SIMPLIFIÉ DE LA COGESTION OPÉRATIONNELLE ET GOUVERNANCE PARTAGÉE



Légendes
 Aspects de gouvernance partagée
 Aspects de cogestion opérationnelle

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 question 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 réglementaires.

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

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 Sulubacii 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 GRET (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 3 par rapport à l'acteur 4 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

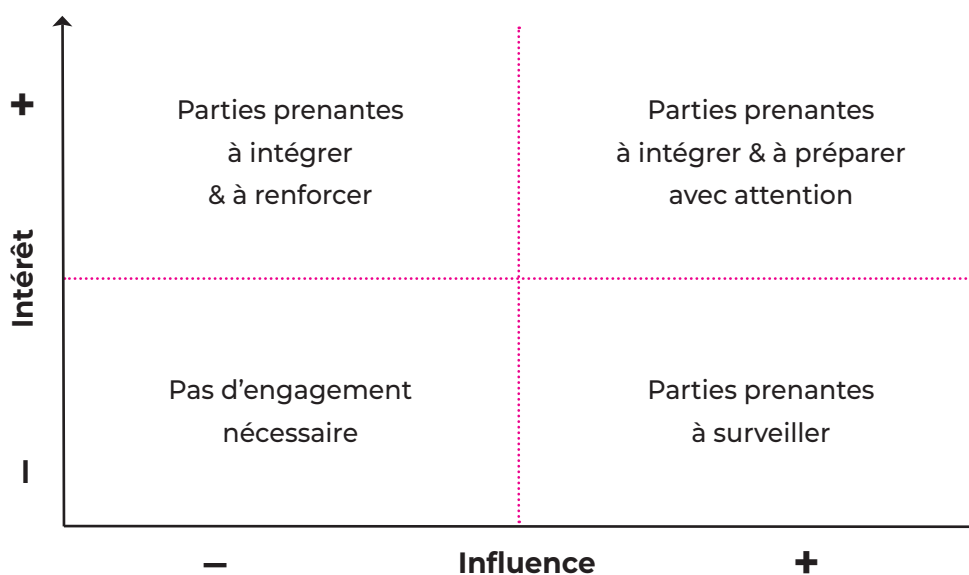
Il ne sera parfois pas possible d'intégrer tout le monde de la même manière dans un processus de gouvernance partagée. Il pourra alors être nécessaire de **prioriser des parties prenantes à intégrer** ou de **développer des stratégies d'engagement différenciées** selon les acteurs.

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

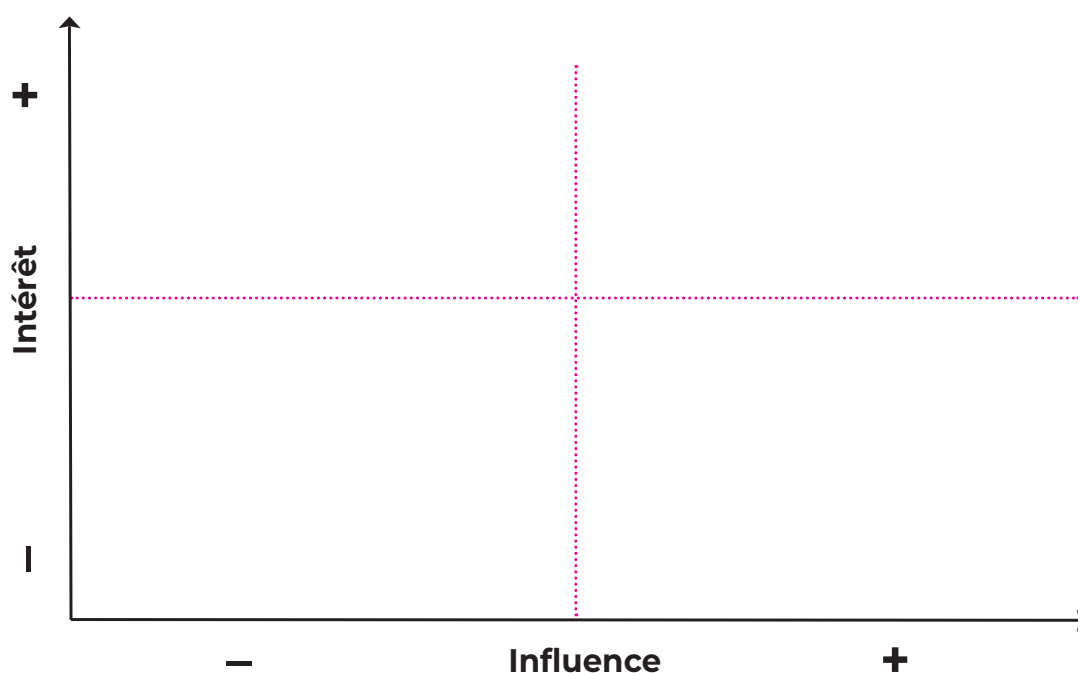


Selon l'objectif recherché par la gouvernance partagée et le contexte local, l'analyse des parties prenantes à prioriser devra être adaptée. Il est notamment possible de modifier la **combinaison d'indicateurs** utilisée, et la manière dont ceux-ci seront mesurés¹⁶ :

- **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.

OUTIL 2 – MATRICE À REMPLIR POUR DIFFÉRENCIER ET PRIORISER LES ACTEURS À ENGAGER



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 pas 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



IV- COMMENT METTRE EN ŒUVRE UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE ?

► PHASE 1 : VÉRIFIER LA FAISABILITÉ DU PROCESSUS DE GOUVERNANCE PARTAGÉE

En fonction du contexte écologique et social, ainsi que des cadres juridiques et politiques s'appliquant sur un territoire, mais aussi des personnalités participantes, un processus de gouvernance partagée peut être amené ou non à fonctionner¹⁷. De forts « coûts » de transactions peuvent également être à prévoir au début du processus (investissements en termes de temps, de ressources financières et de moyens humains)¹⁸.

VERIFIER LES CONDITIONS DE FAISABILITE PRATIQUE D'UNE GOUVERNANCE PARTAGEE¹⁹

- ◆ Les acteurs concernés démontrent une **volonté** de collaboration (ou au moins pas de rejet !) ;
- ◆ Du **temps** est disponible pour un processus de négociation ;
- ◆ Les **aspects politiques, juridiques, institutionnels, financiers, sociologiques et culturels** du territoire sont pris en compte car ils sont à même de freiner ou d'aider le lancement du processus pouvant réduire ou au contraire asseoir leur légitimité.

FACTEURS	EXEMPLES
Juridique	Cadre légal et mandats existants...
Politique	Histoire, contexte politique, intérêts en jeu, conflits, manque d'intérêt...
Institutionnel	Coordination entre institutions, capacité d'organisation, conflits existants...
Financier	Disponibilité de capitaux...
Socioculturel	Ouverture au dialogue, inégalité de pouvoirs, accès à l'information...

Adapté de Borrini-Feyerabend et al., 2009

La criminalité transfrontalière (occupation de groupes armés, présence d'orpailleurs illégaux...) impacte grandement la gouvernance de la Forêt Classée et Réserve de Faune de la Comoé-Léraba. Au départ, il y avait un projet transfrontalier de gouvernance et de gestion mais la contingence sécuritaire et l'absence d'un système de surveillance intégré a empêché le développement de ce projet malgré son intérêt et la volonté de certains groupes d'acteurs locaux.

Mamadou KARAMA

Directeur exécutif de l'Association inter villageoise de Gestion des Ressources naturelles et de la Faune de Comoé-Léraba - AGEREF-CL (Burkina Faso)



17- Marin & Berkes, 2010.

18- Borrini-Feyerabend & Hamerlynck, 2011.

19- Adaptées de Borrini-Feyerabend et al., 2010 ; Henocque, 2018.

- ◆ Le territoire concerné est appréhendé en relation avec ses échelons territoriaux supérieurs (ex. pays, région...) afin d'identifier les contraintes et les opportunités.
- ◆ Le lancement du processus bénéficie d'un **ancrage local** (légitimité, portage par des leaders locaux,) et s'inscrit dans le sens des politiques ou gouvernance déjà existantes.

PÉRENNISER LES FINANCEMENTS DES PROCESSUS DE GOUVERNANCE PARTAGÉE

Un financement stable et à long terme représente souvent un enjeu primordial pour ce type de processus. En fonction des contextes, les coûts seront amenés à varier selon : le nombre de parties prenantes, les besoins en expertise, la logistique, la complexité de la gestion, les besoins en renforcement de capacités²⁰...



© Céline Damery

Un processus de gouvernance partagée ne nécessite pas nécessairement des fonds très importants, notamment s'il fait l'objet d'une **appropriation par des communautés locales** qui sont en mesure de gérer facilement leur territoire.

Des coûts réduits de fonctionnement peuvent cependant être à prévoir, tels que les salaires de l'équipe d'animation, des frais de déplacement et de repas, la location ou la maintenance de la salle de réunion et un minimum d'équipements de communication (écrans et micros pour des visioconférences). Ces coûts sont souvent couverts au démarrage dans le cadre de projets, mais il est primordial de prévoir des pistes de **financement pérenne de l'animation** pour éviter que la dynamique de gouvernance partagée ne s'épuise avec le temps.

Il existe aussi de nombreux exemples de processus de gouvernance **ne nécessitant pas directement de fonds** si les acteurs viennent à titre bénévole, si les lieux de réunions sont gratuits, si les frais de déplacements sont supportés directement par les participants et si l'animation est portée par l'autorité publique en charge de la gestion...

Au Sénégal, l'Etat a des financements pour la gestion des aires protégées, mais les comités de gestion (qui sont représentatifs de la population) n'ont ni salaire, ni argent de fonctionnement. C'est pourquoi l'association Nébéday conduit un plaidoyer au niveau national pour la reconnaissance légale des comités de gestion afin de débloquent des financements de l'Etat.

Jean GOEPP

Directeur de l'association Nébéday (Sénégal)



20- Borrini-Feyerabend et al., 2009.

► PHASE 2 : LANCER LE PROCESSUS DE GOUVERNANCE PARTAGÉE

Trois étapes principales devront être respectées pour démarrer un processus de gouvernance partagée.

ETAPE 1 : METTRE EN PLACE UNE ÉQUIPE D'ANIMATION AVEC UN ANCRAGE LOCAL

Celle-ci aura pour fonction d'animer le processus de mise en place de la gouvernance partagée (logistique et invitation aux réunions, production des documents à partager en amont des réunions, animation des sessions, rôle de secrétariat...). A terme, cette équipe sera intégrée au cadre de gouvernance dans le comité de pilotage ou de gestion²¹.

- ◆ Idéalement, ce groupe (ou cette personne) devra être **multidisciplinaire, motivé et doté d'une forte crédibilité et de bonnes capacités de communication**²².
- ◆ Cette cellule d'animation devra pouvoir intervenir auprès ou au sein des **membres de l'équipe de gestion opérationnelle du site** pour assurer la cohérence du processus avec la réalité du terrain.
- ◆ Elle devra également bénéficier d'un **ancrage institutionnel** (convention de gestion ou document de gestion) pour faciliter l'intégration du processus dans la gouvernance territoriale locale.
- ◆ Elle devra assurer la **périodicité des réunions**, ainsi que la gestion des réunions de crise si nécessaire
- ◆ Elle doit constituer un **leadership fort et engageant**²³.

LES QUALITÉS ATTENDUES DE L'ÉQUIPE D'ANIMATION²⁴

- ▶ Neutralité
- ▶ Indépendance
- ▶ Humilité
- ▶ Capacité d'écoute
- ▶ Capacité de synthèse et de présentation
- ▶ Compétences en gestion de projet
- ▶ Capacité à engager les parties prenantes
- ▶ Capacité de négociation, médiation, gestion des conflits
- ▶ Engagement sur le terrain
- ▶ Compréhension des enjeux et du contexte local
- ▶ Avoir les capacités de recherche de consensus



© L.-M. Préau

Dans les réunions rassemblant l'ensemble les acteurs de la gouvernance et les gestionnaires, il peut surgir des biais suite à la manière de conduire les réunions (par les gestionnaires généralement). Les discours peuvent ne pas être motivants notamment sur le fonds, série de discours formels, points trop factuels. L'accroche restera faible et peu engageante et ne permettra pas de lancer de réels débats. Il s'agira de conduire les échanges différemment afin que l'organe de gouvernance puisse réellement gouverner.

Sami BEN HAJ

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



21- Henocque, 2018

22- Borrini-Feyerabend et al., 2010.

23- Vodden, 2015.

24- Henocque, 2018 ; GEF LME, 2018.

Nous avons de bonnes relations avec les pêcheurs depuis que nous avons collaboré pour la création de l'AMP. Cela signifie que les pêcheurs sont prêts à nous écouter et à prendre en compte nos suggestions. La clé a ici été d'établir une confiance, et tout ce processus repose sur des relations très personnelles sur le long terme. Pour établir cette confiance, il faut s'appuyer sur des acteurs locaux et des ONG locales avec des personnes sur le terrain. Ces relations sont fragiles : il est très important de clarifier chaque étape que nous réalisons et la moindre erreur peut leur faire perdre leur confiance.

Antonis PETROU

Co-fondateur d'Enalia Physis (Chypre) Nature



ÉTAPE 2 : ENGAGER LES PARTIES PRENANTES DANS LE PROCESSUS

Cinq aspects sont primordiaux afin d'engager efficacement et durablement les parties prenantes dans un processus de gouvernance partagée.

PRENDRE EN CONSIDERATION LE CONTEXTE LOCAL

La gouvernance partagée est un processus décentralisé qui doit être adapté à la réalité locale. Pour fonctionner sur le long terme, il doit s'intégrer dans la dynamique des **pratiques, coutumes et institutions locales**, et aller, **si possible**, dans le sens des intérêts des parties prenantes en cohérence avec les objectifs de préservation.

Si des organisations d'acteurs existent déjà, il sera préférable de s'appuyer sur ces structures et de les fédérer autour du processus plutôt que de créer des nouvelles instances de décision.

Une leçon importante tirée du projet de gouvernance partagé sur le Parc National du Diawling, est qu'il aurait été nécessaire d'étudier s'il n'y avait pas des forums de concertation existants, tels que des comités ou associations, sur lesquels nous aurions pu nous baser.

Emmanuel DURAND et Louisa DESBLEDs

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



Pour engager les parties prenantes, il est nécessaire de partir des **besoins des acteurs**. Dans certains contextes de pays en développement, la logique de préservation d'un site devra par exemple être couplée à une logique de développement local ou communautaire.

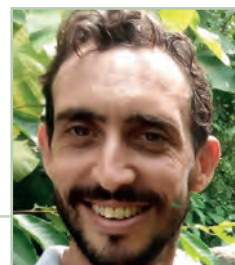


© Angélique Triguel

« Avant la préservation, il y a souvent un besoin de développement. Les populations rurales sont souvent éloignées des services de base et la logique de mobilisation communautaire doit donc s'inscrire dans une démarche globale. »

Aurélien GARREAU & Damien MARTIN

Chargés du renforcement de capacités des OSC
pour les Pays d'Afrique de l'Ouest au Programme
Petites Initiatives de l'UICN



Même dans les pays développés, il sera nécessaire de prendre en considération les besoins économiques et les questions d'influence des acteurs (ex. augmentation de revenus ou de la visibilité de pêcheurs artisans)²⁵.

« Les représentants des usagers de sports de nature et les organisateurs d'événements sportifs représentent des acteurs à la fois impactés par les décisions de gestion et potentiellement impactant par leurs activités. Pour éviter les situations de conflit, leurs besoins sont donc fréquemment interrogés au regard de la sensibilité du site et pris en compte lorsqu'ils sont compatibles les valeurs et les missions du Conservatoire. »

Nathan BERTHELEMY

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



²⁵- Cavallé et al., 2020.

PRÉVOIR UN LIEU DE RENCONTRE NEUTRE ET ACCESSIBLE

Le lieu de rencontre utilisé pour réunir les parties prenantes tout au long du processus aura une importance considérable pour l'engagement et la participation des acteurs. Les acteurs manquent en effet souvent d'un lieu d'échange et de concertation qui pourrait à terme devenir un lieu de prise de décision. Cet espace de participation doit bénéficier d'un ancrage local et d'une neutralité pour éviter une réticence de certains acteurs à s'y rendre. Il devra donc être choisi en considérant les spécificités culturelles locales et la capacité des acteurs à y accéder en fonction de leurs activités et lieux de vie²⁶.

En Polynésie, le fare est une grande hutte présente dans chaque village où tout le monde peut venir débattre. Quand il n'y a pas ce genre de salles traditionnelles et que les communautés sont conviées dans une salle administrative par une autorité publique pour des réunions, il peut y avoir un sentiment de décalage social et de ne pas être chez soi. A Moorea, lorsque de nouvelles AMP ont été instaurées, il y avait ainsi eu l'idée de construire un nouveau fare pour les rencontres. L'avantage est que c'est un lieu qui est à tout le monde et met donc les acteurs sur un pied d'égalité. Ce lieu de rencontre devra être reconnu dans le paysage institutionnel local.

Yves HENOCQUE

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



Lorsqu'une réunion publique est faite, si on a par exemple 4 villages concernés avec un situé à 10km des autres, il faut réfléchir à comment faire pour les gens qui n'ont pas les moyens de se déplacer. Une solution peut notamment être que le comité de gestion aille de village en village pour consulter les populations plutôt que de faire venir les gens quelque part. Pour les réunions des comités de gestion, s'il y a un peu de revenus générés par l'aire protégée, il peut être envisagé de rembourser les frais de déplacement des membres qui viendraient de plus loin.

Jean GOEPP

Directeur de l'association Nébédjay (Sénégal)



Toutefois, il n'y a pas de règle absolue pour le lieu de réunion, cela dépend du contexte socio-culturel, de l'histoire locale et des coutumes. Ce lieu de rencontre peut être tournant pour que les différentes parties prenantes puissent avoir la possibilité d'accueillir des réunions et se valoriser, il peut aussi, pour certaines rencontres plus formelles ou pour arbitrer entre certains usagers, être au sein d'une autorité locale (préfecture, gouvernement, commune...). Le lieu de réunion aura un impact sur le ton et la solennité des échanges et il s'agit de le prendre en compte dans son choix.

²⁶- AFD, 2021

METTRE EN PLACE UNE COMMUNICATION SOCIALE

La communication sociale est « l'influence des normes sociales et sociétales d'un individu ou d'un groupe social plus ou moins large dans l'objectif de modifier leurs mentalités, attitudes et comportements. »²⁷.

Elle peut être réalisée par le biais de²⁸:

- ◆ **L'information** (apport en connaissances) ;
- ◆ **La sensibilisation** (apport en conscience) ;
- ◆ **La formation** (apport en compétences) ;
- ◆ **L'apprentissage interactif** (gain en connaissances, conscience et compétences à travers des échanges).

Dans un processus de gouvernance partagée, la communication devra permettre de²⁹ :

- ❖ Rassembler et partager l'information préexistante ;
- ❖ Faire remonter les informations vers les usagers, la société civile et les hiérarchies des établissements publics ;
- ❖ Amener une compréhension éclairée et susciter le dialogue sur le contexte légal et politique, ainsi que les enjeux environnementaux, économiques et sociaux de l'espace à gérer ;
- ❖ Permettre un apprentissage mutuel selon les expériences, connaissances et compétences de chacun des acteurs.

Coordonner et partager l'information : Les membres du comité de gestion doivent disposer de la documentation existante et le cas échéant, de synthèses en cas de documents trop longs, lourds ou complexes. Ces documents peuvent figurer dans la bibliothèque du site de l'aire protégée gérée par l'Unité de gestion et être à la disposition de tous.

Lors du lancement du processus, certaines informations clés devront être rassemblées et communiquées selon un format accessible et approprié afin de donner une base informative solide pour la compréhension des enjeux du processus. Le partage d'un niveau minimum de connaissances est en effet indispensable pour développer une vision partagée des enjeux et défis.



© Céline Damery

27- Gabert, 2018.

28- Borrini-Feyerabend et al., 2010.

29- Borrini-Feyerabend et al., 2010.

INFORMATIONS SUR LE SITE

- Données historiques
- Données écologiques
- Données anthropologiques, démographiques et sociales (représentations sociales, dynamiques de coopération...)
- Données sur l'économie locale (structuration de l'économie, activités, emplois, compétitivité)
- Données sur les politiques et le cadre juridique
- Données spatiales (cartes)
- Données sur les formes existantes de gestion des ressources

INFORMATIONS SUR LE PROCESSUS DE GOUVERNANCE PARTAGÉE

- Justification et objectifs du processus
- Agenda général pressenti
- Équipe de pilotage du processus
- Liste des parties prenantes intégrées
- Ressources financières
- Processus de prise de décision envisagé

Adapté de Henocque 2018, Borini-Feyerabend 2010

Il est important de varier les **outils de communication sociale** pouvant être utilisés en fonction des parties prenantes et des objectifs recherchés à chaque étape du processus : travaux en petits groupes, échanges en binômes, questionnaires individuels, techniques de brainstorming, jeux participatifs, activités de résolution de problèmes...

Les cinémas-débat sont un outil ludique qui attire les gens. Ils sont organisés en plein air sur la place publique du village. C'est un outil de communication sociale qui marche très bien dans les villages.

Jean GOEPP

Directeur de l'association Nébédjay (Sénégal)



© Angélique Triguel

Lors d'un projet en Martinique, nous avons travaillé sur une frise chronologique participative afin de visualiser l'évolution de la gouvernance sur le territoire. Cette activité a permis de mettre en parallèle des événements et leurs réponses et de faire intervenir les acteurs par rapport à leur vécu, ce qui crée de l'appropriation.

Yves HENOCQUE

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



© Cyrielle Grouard

Les acteurs locaux n'ont pas tous ni toujours le temps de s'engager dans des réunions qui durent des heures. Il y a des barrières sociales, des niveaux de connaissance ou de formation très disparates, parfois des enjeux de dialecte, leurs activités professionnelles à côté ... Travailler sur le visuel et avoir une communication via des vidéos permet d'éviter ces écueils et de rendre les choses plus parlantes.

Frédéric TARDIEU

Fondateur de Sulubaai Environment Foundation (Philippines)

Dans la mise en place des activités de communication sociale, certaines étapes et points d'attention devront être considérés. Ces éléments doivent à tout prix être pris en considération pour les informations et les décisions ne soient pas le reflet des seules réflexions des membres de l'unité de (co)gestion.

INVITATION DES PARTIES PRENANTES

- **Faire attention au moment** où sont contactés les différents acteurs en fonction de leurs professions et agendas.
- **Adapter le moyen de contact** selon les capacités de réponses des destinataires (téléphone, email, porte à porte).
- Considérer les **capacités de participation** des acteurs en fonction de leur temps disponible et leurs ressources financières.

ORGANISATION DES CONSULTATIONS

- Veiller à organiser des **réunions différentes en fonction des groupes d'acteurs** ou de regrouper l'ensemble des parties prenantes.
 - ➔ Considérer les disparités existantes entre parties prenantes et les facteurs pouvant limiter la participation effective de certains acteurs.
- **Adapter le discours et les activités** aux parties prenantes.
 - ➔ Se fonder sur les préoccupations concrètes des acteurs, adapter les approches et le langage utilisés, varier les activités...
- **Conserver du temps** pour les activités introductives et les échanges.
 - ➔ Appréhender la diversité des acteurs, mettre en valeur le contexte et l'expérience des acteurs, favoriser les relations informelles.
- Proposer des **règles claires pour la prise de parole**.
 - ➔ Ces règles peuvent être proposées par les organisateurs ou par les participants eux-mêmes afin de s'adapter aux préférences comportementales des acteurs et de s'accorder sur la manière de travailler ensemble.

Adapté de UICN, 2021 ; AFD, 2021a ; AFD, 2021b ; Haddaway et al., 2017 ; Vodden, 2015.



© Fabrice Bernard

Après chaque réunion ou consultation, il sera primordial d'assurer une **restitution des échanges** qui s'y sont conduits. L'absence de retours sur le contenu des réunions et les suites données aux échanges des acteurs crée de la frustration, peut être mal interprété (« ils nous cachent des choses ! ») et peut à terme conduire à un désengagement des acteurs du processus.

Il faut également intégrer que les organes de gouvernance doivent fonctionner dans la continuité. Il sera très difficile de gérer le fait que des membres, représentants d'institutions, se font constamment remplacer. Le niveau d'information des nouveaux membres ne permettra pas des interventions efficaces au sein du comité de gestion ni de faire remonter l'information (auprès des usagers, de la hiérarchie, des pairs...). Il s'agit donc d'envisager un « kit » d'information de base qui sera fourni à chaque nouvel entrant avec sans doute un échange en amont à organiser en amont des nouvelles réunions entre le « Président du comité de gouvernance » et le(s) nouveau(s) arrivant(s) pour les mettre à jours sur le fonctionnement de l'instance de gouvernance, le contexte et les enjeux d'actualités.

Sami BEN HAJ

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



ASSURER UN RENFORCEMENT DE CAPACITES SELON LES PARTIES PRENANTES

L'existence de disparités économiques, sociales et structurelles entre parties prenantes ou des différences de niveau de connaissances sur la préservation des ressources naturelles peut limiter leur engagement et participation dans les processus de gouvernance partagée³⁰, notamment si les thématiques abordées ne les concernent que très marginalement ou pas de prime abord. Il est **essentiel de faire comprendre à toutes les parties impliquées la portée de leur participation, leur rôle et le fait que, quelles que soient les thématiques, elles peuvent avoir un impact sur leur territoire et donc sur leur « vie ».**

- ❖ Selon les contextes, certains acteurs peuvent par exemple avoir un faible niveau de scolarisation ou posséder de faibles connaissances de gestion qui devront être renforcées à l'aide d'un travail d'éducation et de sensibilisation. Quelles que soient les défaillances en terme de connaissances, il est **nécessaire de les améliorer dans la perspective de la bonne compréhension des enjeux de gestion et donc du bon fonctionnement de la gouvernance.** Ceci est valable pour tous les membres, afin par exemple que les membres scientifiques soient au fait des enjeux socio-économiques et vice versa ou encore, que les contraintes administratives et réglementaires soient bien intégrées par tous les acteurs). Ceci permettra au moins partiellement aux membres de l'organe de gouvernance d'être au fait de manière suffisamment holistique de ce qui se passe sur le site et que les débats puissent intéresser tous les participants.
- ❖ Dans certains pays, la gouvernance territoriale au niveau local est également assez récente, et il y a donc un manque de culture ou de connaissance sur les rôles et capacités d'interventions des acteurs locaux face à l'administrations ou face aux élus.

Un renforcement de capacités peut donc être nécessaire auprès des membres de l'organe de gouvernance sur une diversité d'aspects : acquisition de savoirs, compétences, aptitudes, ressources matérielles, capacités de collaboration, capacités structurelles³¹...

30- Marin & Berkes, 2010.

31- Borrini-Feyerabend et al., 2010.

Différents outils pourront être mis en place en fonction des besoins :

- ❖ **Formations, ateliers interdisciplinaires et multi-acteurs ou visites d'échanges** sur les enjeux de gouvernance et de gestion d'un site, le rôle des parties prenantes dans le processus ou autres aspects spécifiques.

Au Sénégal, les comités de gestion des AMP sont les représentations des communautés locales. Les gens ne savent cependant souvent pas vraiment quel rôle ils doivent avoir dans la gestion. Il faut donc effectuer un renforcement de capacités sur les rôles de chacun dans ces processus, à travers des formations théoriques et des visites d'échanges avec d'autres sites du pays ou à l'étranger. Les visites d'échanges permettent notamment de créer une meilleure appropriation. Nous avons l'exemple, de l'équipe d'une AMP sénégalaise où il ne se passait pas grand-chose qui a rendu visite à cinq autres AMP et qui a ainsi gagné en motivation grâce aux échanges avec leurs pairs.

Aurélien GARREAU & Damien MARTIN

Chargés du renforcement de capacités des OSC
pour les Pays d'Afrique de l'Ouest au Programme
Petites Initiatives de l'UICN



- ❖ Organisation de **moyens de transport** pour garantir l'accessibilité aux réunions.
- ❖ Déploiement de **ressources financières** pour accompagner la participation des acteurs les plus démunis.
- ❖ Accompagnement pour **l'acquisition de capacités structurelles** (ex. organisation d'un groupe d'acteurs en association).

Dans tous les cas, il est primordial que l'équipe de pilotage ou l'ONG à l'origine du projet de gouvernance partagée assure un **accompagnement fort et continu** des acteurs locaux. Ces processus sont souvent nouveaux et nécessitent donc du temps pour la compréhension et l'adaptation à ces nouvelles dynamiques collaboratives.

La gouvernance partagée est un processus nouveau qui demande du charisme et du temps. Il y a besoin de personnalités fortes pour porter de tels projets. Les acteurs locaux, tels que les pêcheurs, sont de plus souvent mal à l'aise avec les institutions, à cause du décalage social qui leur donne un sentiment d'infériorité. Ces fossés sociaux peuvent bloquer ces initiatives. La société civile doit donc travailler à mettre ces différents acteurs en cohésion et à créer du lien. Le problème est qu'il faudrait pour cela des équipes plus importantes, ou bien des organisations dédiées à l'accompagnement de tels processus avec des compétences plus spécialisées.

Blandine MELIS

Directrice de l'ONG Biosfera (Cap Vert)



Les acteurs qui pourraient se sentir « **perdants** » à court terme dans ces processus, du fait des modifications d'exercice de leurs activités devront également être identifiés et accompagnés avec attention pour éviter tout blocage ultérieur.

ASSURER L'ENGAGEMENT SUR LE LONG TERME

Un processus de gouvernance partagée s'inscrit dans le temps long. Il faut donc s'assurer que :

- ❖ Le niveau d'engagement attendu soit cohérent avec le temps disponible des parties prenantes ;
- ❖ Les stratégies d'engagement des acteurs soient adaptées pour éviter un risque de démotivation sur le long terme. Les bénéfices du processus pouvant être longs à apparaître, il faut veiller à ne pas créer de fausses illusions et cultiver la patience.

Des changements de personnes au sein des organisations ou d'un secteur impliqué entraînent régulièrement une modification des intérêts et donc un changement plus profond dans la dynamique de ces processus. La patience, la formation et l'adaptation sont donc clés.

Il faut une réelle volonté de s'investir dans le temps et ne pas fixer des attentes trop ambitieuses dès le début. Un dicton qui résume bien la patience nécessaire est « Ne craint pas d'être lent, mais seulement d'être arrêté ».

Aurélien GARREAU & Damien MARTIN

*Chargés du renforcement de capacités des OSC
pour les Pays d'Afrique de l'Ouest au Programme Petites Initiatives de l'UICN*

© Louis Marie Préau



ETAPE 3 : DÉFINIR DES OBJECTIFS ET UNE STRATÉGIE D'APPROCHE COMMUNE

Un processus de gouvernance partagée doit rassembler les acteurs autour d'une vision commune. Celle-ci doit être co-construite entre les parties prenantes sous la forme d'un futur idéal ou d'un objectif commun à long terme, afin de dépasser les conflits entre acteurs qui peuvent s'exprimer sur le court ou moyen terme et de les aligner autour d'un travail commun³². Le cadre de ce futur souhaitable permettra ensuite la définition des axes stratégiques et des grands objectifs à mettre en œuvre, ainsi que des modalités de gestions à court et moyen terme³³ (cf le 1^{er} chapitre « plan de gestion et gouvernance partagée en page 20).

Différentes méthodes peuvent être utilisées pour co-construire cette vision commune entre les parties prenantes : construction participative de scénarios, exercices de visualisation, dialogues publics...

© Céline Damery

L'approche paysagère se révèle être un outil de communication et de concertation efficace pour la gestion des espaces naturels protégés. La capacité fédératrice de cette méthode constitue un véritable atout dans la gouvernance de la gestion des sites et concourt à une protection globale. Elle encourage la participation, offre une lecture accessible pour tout un chacun et permet de définir ensemble les ambitions et orientations que les acteurs de la gestion s'accorderont à suivre.

Nathan BERTHELEMY

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



► PHASE 3 : CRÉER LE CADRE DE GOUVERNANCE PARTAGÉE

Il n'existe pas un seul système de gouvernance partagée. Au contraire, de nombreux cadres, de même que différents degrés de partage du pouvoir dans la prise de décision sont possibles selon les valeurs ou cultures, les politiques, le cadre juridique et institutionnel, les jeux d'acteurs, les aspects de marché, les réseaux existants³⁴...

32- Marin & Berkes, 2010.

33- Borrini-Feyerabend et al., 2010 ; Henocque, 2018

34- Marin & Berkes, 2010 ; Henocque, 2018.

Dans tous les cas, cinq points d'attentions devront être considérés.

ADAPTER LA FORME DE GOUVERNANCE EN FONCTION DES ACTEURS ET DU CONTEXTE

Face à la diversité des contextes locaux, **différentes formes de gouvernance partagée** pourront être envisagées. Par exemple³⁵ :

- ❖ **Une gouvernance de type « collaborative »** où la prise de décision demeure la responsabilité d'une seule entité mais celle-ci est toutefois tenue de consulter d'autres parties prenantes, avec un enjeu stratégique que certaines consultations se fassent en amont avec les acteurs de base si besoin en bilatéral.

Dans le Parc National du Diawling, les populations sont consultées dans le cadre d'un comité de suivi hydrologique. Elles sont invitées à deux réunions par an qui permettent de faire un bilan sur l'ouverture des vannes qui permettent de simuler le fonctionnement hydrologique naturel et de faire la programmation des prochaines ouvertures. Ce comité est un exemple de gouvernance partagée qui a fonctionné, mais il est assez limité car il y a globalement une reconduction du même scénario chaque année et les décisions sont déjà prises en amont. Cela permet toutefois d'explicitier les décisions aux représentants des usagers.

Emmanuel DURAND et Louisa DESBLEDs

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



- ❖ **Une gouvernance de type « conjointe »** où la prise de décision et la responsabilité sont réparties entre différents acteurs.

Le comité de gestion du Parc Maritime Estérel-Théoule rassemble les trois cogestionnaires du site (la Ville de Théoule, le Département et la communauté d'agglomération Cannes-Lérins), les pêcheurs professionnels, les services de l'Etat (la Préfecture maritime, la DDTM, l'OFB et la Région Sud) et les usagers socio-professionnels qui interviennent sur le secteur. Ce comité se réunit tous les deux ans pour prendre les décisions concernant la gestion du site et tenir ces différents acteurs informés.

Christophe SERRE

Référent Milieu Marin à la Direction Environnement
et Gestion des Risques au Département des Alpes-Maritimes (France)



35- Borrini-Feyerabend, 2010.

Au sein du cantonnement de Saint Raphaël, un système de gouvernance a été mis en place dans une zone de pêche interdite de 480 hectares, qui peut être assimilée à une aire marine protégée. Une association de pêcheurs locaux a été formée pour être consultée et pour émettre des avis techniques sur ce choix. Le système de gouvernance est donc extrêmement simplifié, il s'agit d'une no-take zone, donc sans gestion proprement dite. Le contrôle et la verbalisation est fait par la gendarmerie maritime informée par la police municipale ou certains pêcheurs. La zone de non prélèvement est instituée par arrêté ministériel après passage devant les Directions régionales et nationales des pêches après une enquête environnementale la Direction de la pêche et de l'aquaculture. Le renouvellement de l'autorisation, souhaité par les pêcheurs se fait tous les 10 ans.

Christian DECUGIS

Premier prudhomme du cantonnement de pêche de Saint Raphaël (France)



© Cyrielle Grouard



❖ Une gouvernance simplifiée.

De nombreuses autres **formes de gouvernance partagée plus informelles** sont également mises en œuvre sur le terrain : dynamiques de concertation menées par des ONG avec des acteurs locaux, co-développement de chartes de bonnes pratiques...

Pour les parties prenantes appartenant à société civile et aux autorités locales, nous avons défini ensemble le rôle qu'elles devaient jouer, et établi ainsi un protocole de réponse aux infractions sur l'AMP. Nous avons identifié les infractions dans le cadre de travaux de groupes et nous nous sommes mis d'accord sur qui nous devons appeler si une infraction était constatée et le type de réponse à donner.

En ce qui concerne les acteurs du secteur privé, nous avons organisé des réunions avec chaque secteur séparément. Avec eux, nous avons élaboré un code de conduite contenant des règles à suivre pour l'AMP. De cette façon, les acteurs privés ont une dynamique d'autodiscipline dans le respect de ces bonnes pratiques.

Berta RENOM

Directrice exécutive de l'association Projeto Biodiversidade (Cap Vert)



« Une lacune à ce jour reste à surmonter au niveau des Comités locaux d'aide à la gestion dans les aires marines protégées tunisiennes. Des membres de l'administration ou d'organisations hiérarchisées représentent leurs institutions spécifiques.

Or les réunions des CLAG sont cruciales pour « gouverner » les Aires Marines et Côtières Protégées. Dans ces réunions, ces représentants participent et sont informés des activités passées et à venir mais leur pouvoir de décision réel est quasiment nul tant leurs institutions sont hiérarchisées. Ils doivent consulter leur hiérarchie dans un processus long et lourd avant de prendre quelque décision que ce soit.

Cette difficulté entrave la réactivité des CLAG puisque les décisions ne sont pas prises séance tenante à l'instar des ONG par exemple mais a posteriori ; chose qui ne se fait souvent pas. Aussi est-il nécessaire d'accorder un temps déterminé pour que les représentants consultent leur hiérarchie pour apporter des réponses. Le CLAG sera à ce moment un organe avec plus de légitimité qu'il est actuellement.

Abdessalem FEZZANI

consultant et membre du bureau de Méditerranée Action Nature (Tunisie)



ASSURER UNE REPRESENTATION ET UNE PARTICIPATION EQUITABLE

Une représentation et une participation équitable des différentes parties prenantes sont importantes pour éviter d'affaiblir l'acceptation et la légitimité des décisions qui seront prises³⁶.

→ Un mécanisme de **représentation de l'ensemble des catégories d'acteurs** intégrées dans le processus devra être prévu. Le système de désignation des représentants devra être adapté en fonction du contexte local. Dans ce cadre, il est nécessaire de prêter attention à ce que certaines catégories d'acteurs ne soient pas sous ou surreprésentées.

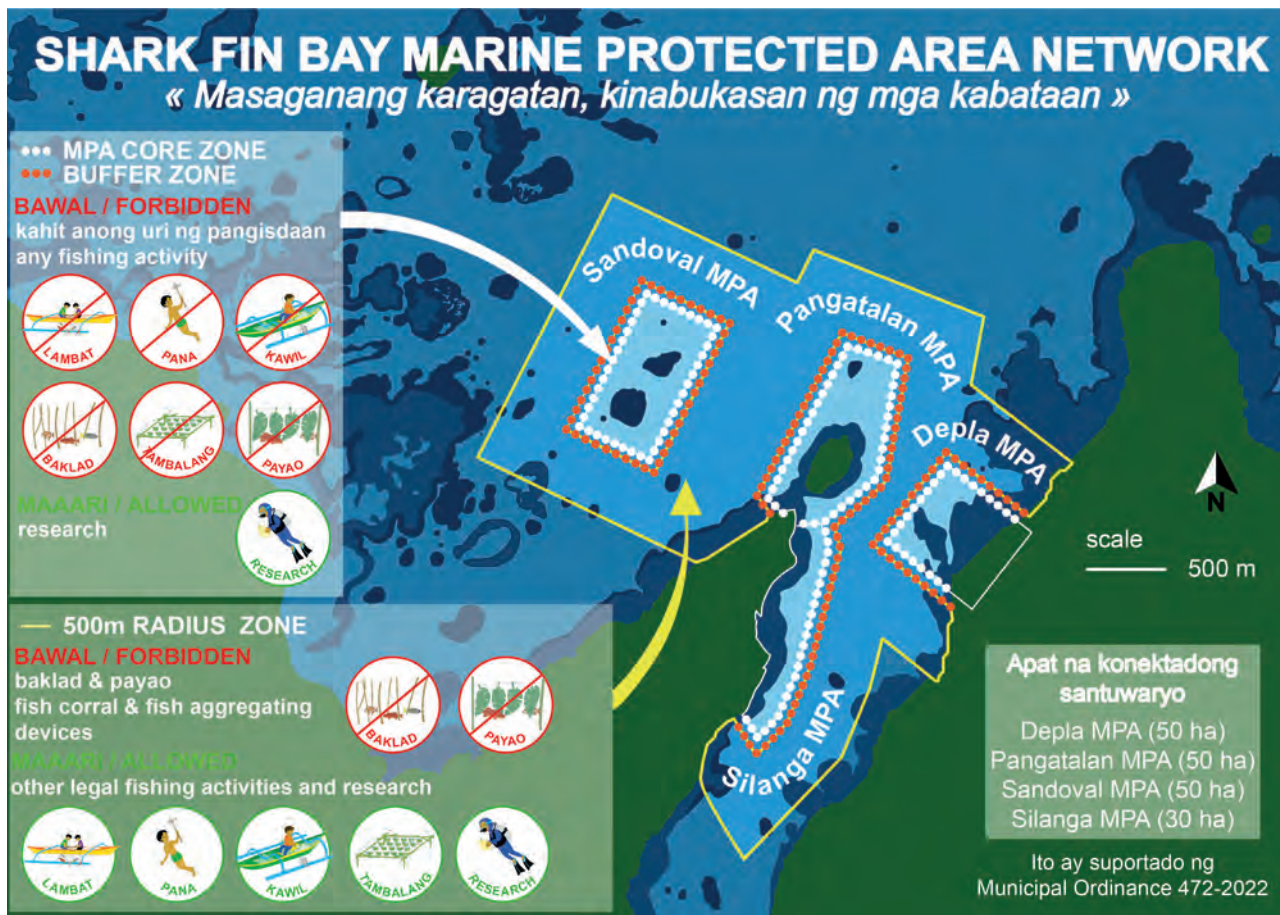
→ La participation doit être assurée au plus tôt afin de permettre la co-construction des règles de gouvernance et de gestion les plus importantes (ex. cadre de gouvernance, zonage de l'aire protégée, détermination des règles d'usages...). **Un environnement d'écoute et de confiance est nécessaire pour garantir une participation réelle de tous les acteurs.**



© Angélique Triguel

36- Harvard et al., 2015.

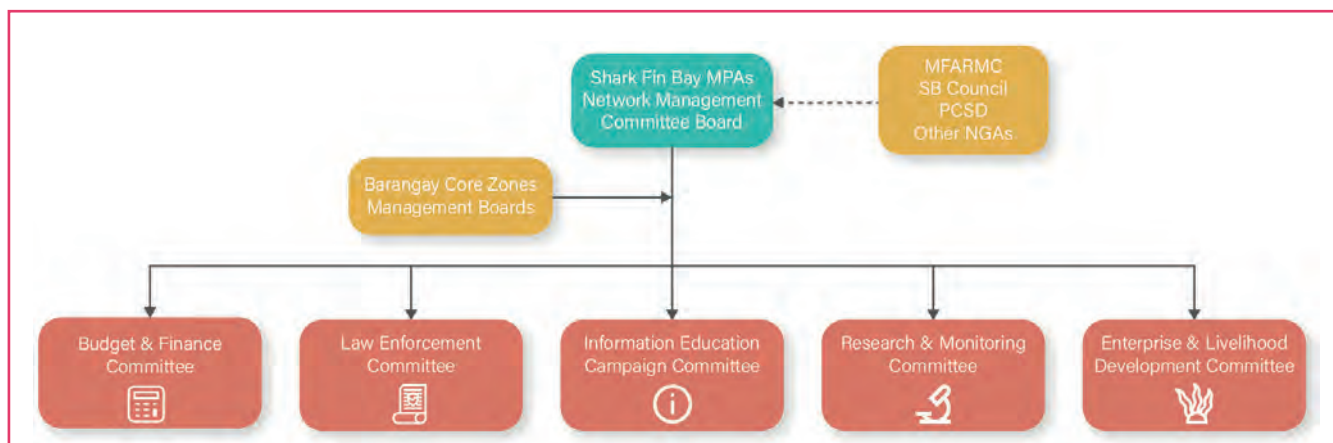
EXEMPLE DE LA CRÉATION DES COMITÉS GESTION DES AMP COMMUNAUTAIRES DE SHARK FIN BAY (PALAWAN, PHILIPPINES)



Matériel de communication pour le réseau d'aires marines protégées communautaires déclaré en Novembre 2022

Au moment de la création des nouvelles Aires Marines Protégées communautaires de Shark fin Bay, la Fondation Sulubaaï a proposé la création d'un Comité de gestion avec plusieurs « sous-comités » thématiques afin de bien intégrer l'ensemble des acteurs locaux et notamment les acteurs économiques de la pêche. Le nombre de Comité est certes important et impose de l'animation de la part des gestionnaires et un nombre important de réunion, mais permet l'implication de nombreux acteurs dans un contexte où la sécurité alimentaire liée à la pêche est essentiel.

Le nombre de « petits » comités permet une bonne représentation et à bon niveau des membres les plus influents de la communauté en leur donnant des rôles et fonctions qui motivent leur participation. Les petits groupes sont aussi l'occasion que tout le monde puisse prendre la parole y compris dans des débats plus techniques.



L'intégration des associations et coopératives de pêcheurs a été essentiel dans les organes de décisions et la construction de la confiance a été essentielle. Les premiers mois ont été consacrés à du renforcement de capacité autour des notions de leadership, de gestion et de gouvernance des associations. Nous les avons même aidés à officialiser leur existence avec la « registration » officielle de leurs structures et l'ouverture de comptes bancaires. Ce n'est que petit à petit que les enjeux des AMP a été introduit dans les discussions.

May SALUDSOD

Community manager – Sulubac Environment Foundation



CONSTITUER (SI NECESSAIRE) UN OU DES ORGANE(S) FORMEL(S) DE GOUVERNANCE PARTAGÉE

La formalisation d'un processus de gouvernance partagée à travers la constitution d'organes dédiés permet une reconnaissance formelle de la dynamique de collaboration et de participation mise en place, ainsi que de poser les bases pour une pérennisation de l'initiative³⁷.

Selon les contextes, on peut notamment retrouver³⁸ :

- ❖ Des **organes de coordination et d'animation**.
- ❖ Des **organes de pilotage** ayant une dimension politique pour décider des grandes orientations.
- ❖ Des **organes techniques** (environnementaux, scientifiques, sociaux et économiques), consultatifs, chargés d'apporter les connaissances scientifiques et techniques nécessaires pour fonder la prise de décision.

Les noms des organes mis en place peuvent varier en fonction des initiatives : comités de gestion, groupes consultatifs, groupes de travail multi-acteurs, groupes de gestion auto-organisés, forums délibératifs, forum de concertation, conseils scientifiques et techniques, conseil social et économique, conseil des sages³⁹...

37- Henocque, 2018.

38- Henocque, 2018.

39- Borrini-Feyerabend & Hamerlynck, 2011 ; Eger et al., 2021.

Ces organes peuvent avoir différentes fonctions⁴⁰ :

- ❖ **Décisionnelle** : responsabilité de la gestion d'un espace ou d'un ensemble de ressources.
- ❖ **Consultative** : rôle de consultation ou développement de propositions techniques en amont des prises de décisions.
- ❖ **Exécutive** : rôle d'interprétation et d'application des décisions.



© Sulubaai Foundation

Les Parcs Naturels Marins ont été édifiés sur la base d'une gouvernance participative, associant pour leur gouvernance toutes les parties prenantes intéressées et impliquées par les zones de protection : collectivités, usagers et agents d'autorité. Les Parcs marins prennent en considération à la fois les enjeux de conservation et de développement.

Pour le Parc National des Calanques, dans les Bouches du Rhône en France, la gouvernance du Parc National est assurée par le conseil d'administration appuyé par un conseil scientifique consultatif et qui émet des avis ainsi qu'un conseil économique, social et culturel également consultatif. Des commissions et des groupes de travail viennent se rajouter aux différents conseils pour des échanges de réflexion, spécialisés, pour faire remonter au sein des organes de gouvernance des avis et les résultats de leurs réflexions et impulser la gestion du Parc.

Il s'appuie aussi sur une charte élaborée de manière consensuelle associant le Parc National et les communes de la zone d'adhésion et visant à la fois la conservation – plus légère qu'au sein du cœur de parc – mais aussi et surtout le développement durable. Cette charte constitue un engagement certes non obligatoire mais de principe adopté par les communes.

Tous ces corps, en plus d'une réelle volonté politique, du fait du croisement de savoirs impulsent les efforts supplémentaires et la valeur ajoutée attendue autant sur le plan de la conservation que du développement de la zone protégée.

La rigidité de cette gouvernance et sa relative complexité est acquise avec le temps. Elle augmente la légitimité de ce territoire protégé auprès des ONG et des usagers et impulse le développement du Parc National en adéquation avec les moyens des gestionnaires pour faire face à l'administration pesante de ce genre de gouvernance ou plus généralement pour pouvoir gérer le Parc National à hauteur de ses ambitions, vers une gestion exemplaire et adaptative.

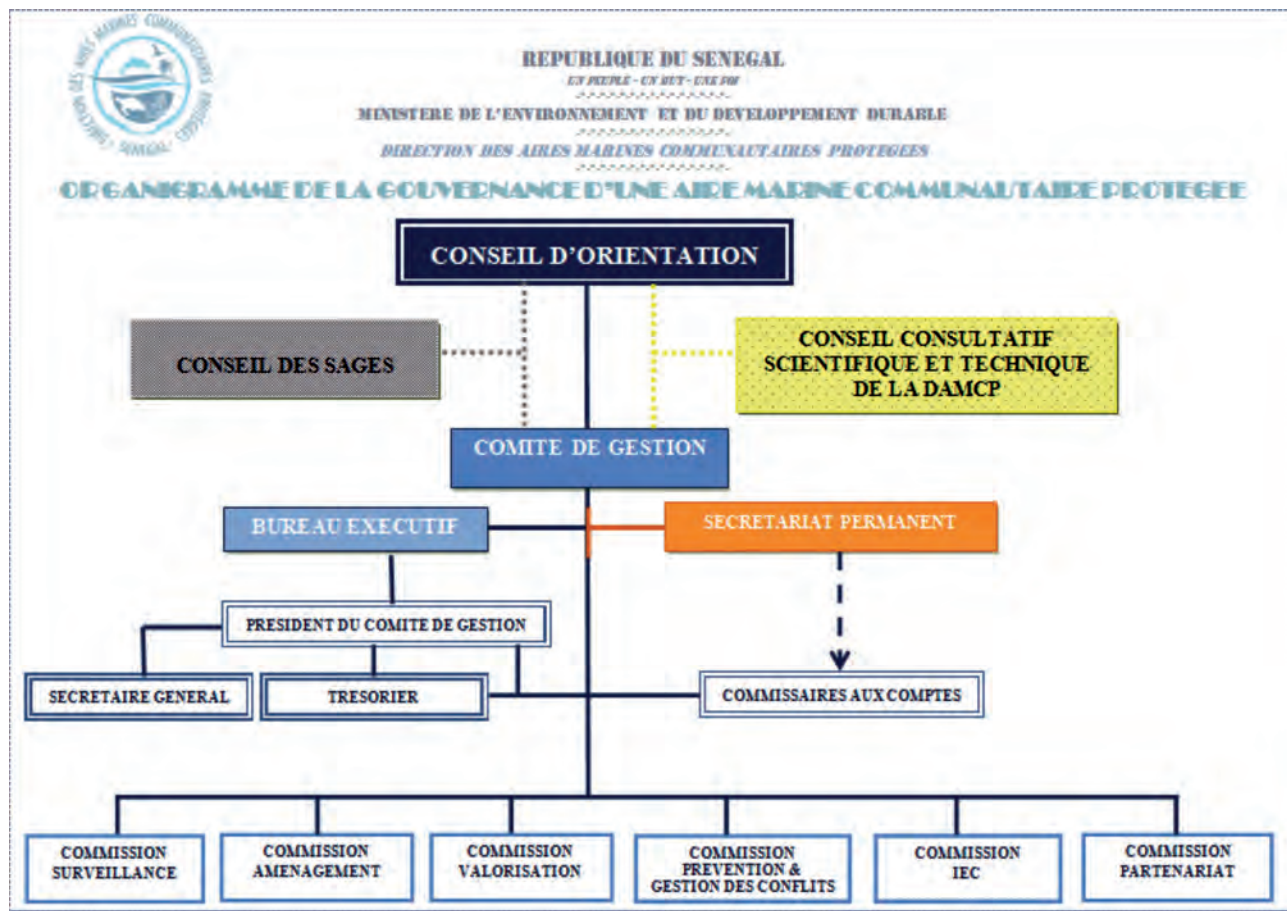
Bien entendu, cette gouvernance très organisée n'est pas envisageable dans des aires protégées dont les capacités et les moyens sont faibles. Mais, la création et la mise à disposition d'un cadre institutionnel et réglementaire clair et précis reste indispensable pour envisager la pérennité de sa gestion et sa reconnaissance par les acteurs des aires protégées.

Marie-Aude SEVIN

Directrice des opérations chez BlueSeeds



40- Borrini-Feyerabend et al., 2009.



Exemple : La gouvernance dans les AMCP du Sénégal



ORGANE	COMPOSITION	FONCTIONS
Conseil des sages	Notables dépositaires de connaissances avérées et reconnues par les communautés.	Réguler et prévenir les conflits : ✓ Préserver les valeurs intrinsèques liées à la cohésion sociale, au respect des us et coutumes et à la sauvegarde du patrimoine culturel, traditionnel et coutumier. ✓ Faciliter la communication et la cohésion. ✓ Prévenir et/ou de procéder au règlement consensuel des situations conflictuelles.
Comité d'orientation	- Autorité administrative - Président du Conseil départemental - Maire de la commune - Directeurs des AMCP, des PN, des Pêches Maritimes, des Eaux et Forêts, Chasse et Conservation des Sols de l'Environnement et des Etablissements Classés - Président du Syndicat d'Initiatives du Tourisme - Chefs des villages polarisés par l'AMP	Prendre les décisions : ✓ Amender et valider les propositions de programmes de mise en œuvre du Plan d'Aménagement et de Gestion. ✓ Evaluer les bilans d'exécution des Plans de travail annuels et approuver ceux futurs. ✓ Préconiser des mesures et des actions correctives si nécessaire. ✓ Entériner les propositions de partenariats.
Comité de gestion	- Représentants légitimes de tous les collèges d'acteurs concernés, impliqués ou intéressés par la gestion de l'AMP - Chefs de villages périphériques. - Bureau exécutif - Secrétariat permanent.	Coordonner la mise en œuvre des programmes et projets de gestion : ✓ Coordonner la mise en œuvre du Plan de Travail Annuel et autres programmes et projets et produire des rapports d'activités. ✓ Superviser les opérations sectorielles et des activités des commissions techniques. ✓ Promouvoir le leadership communautaire. ✓ Organiser et assurer le suivi des réunions.
Bureau Exécutif	- Président & vice-président, - Secrétaire général & adjoint - Trésorier & adjoint - Commissaires aux comptes - Présidents des commissions techniques	
Secrétariat Permanent	- Services techniques - Partenaires d'appui - Secrétaire général - Présidents des commissions techniques - Conservateur de l'AMP	Créer des synergies et appuyer les acteurs dans la mise en œuvre.
Commissions techniques	Commissions surveillance, aménagement, valorisation, prévention et gestion des conflits, information, éducation et communication...	Exécuter le Plan d'Aménagement et de Gestion
Conseil scientifique et technique	<i>Même composition que le comité d'orientation.</i>	Emettre des avis sur la mise en œuvre des programmes d'aménagement et de gestion.

ATTENTION : Il est important de **ne pas multiplier les organes de gouvernance partagée afin d'éviter** des processus chronophages ou qui en deviendraient inefficients. Il est tout à fait possible de prévoir une seule instance rassemblant les représentants des acteurs concernés par la gestion d'un site (ex. comité de gestion). Si dans un certain contexte, plusieurs organes distincts ont toutefois besoin d'être constitués (cf. exemple supra : AMP Communautaires de Shark Fin Bay), une attention particulière devra être portée à leur nécessité et efficacité.

C'est l'intérêt et terme de mobilisation des acteurs locaux et la capacité du gestionnaire à assumer le rôle d'animation et de reporting qui seront les critères principaux de choix de l'étendu du nombre de Comités ad hoc.

C'est donc aussi la taille des structures de gestion qui déterminera le modèle à suivre. Dans tous les cas, il est important que ce cadre de gouvernance soit intégré et articulé avec les institutions et politiques locales existantes, afin d'assurer une coordination et une cohérence dans la prise de décision pour la gestion du territoire⁴¹.

Un tel nombre d'organes de gouvernance est peut-être théoriquement idoine, car il comprend tous les éléments pour la conservation d'un territoire, toutefois un tel nombre nécessite tout d'abord une mobilisation d'un grand nombre d'agents de l'aire protégée pour gérer toutes les réunions, toutes les interventions, leur synthèse, le reporting, la consolidation des idées et des décisions... D'autre part, des défaillances en termes de timing sont très possibles pouvant faire traîner des réflexions, des décisions. Enfin, de tels organigrammes font apparaître des cloisonnements entre les commissions exigeant des passerelles et sûrement des redites lors de réunions successives. Une simplification rend plus aisée les discussions au sein d'un Comité de gestion unique, avec la participation de scientifiques membres ou invités et où les discussions sont le plus souvent plénières.

Le cas échéant un recours à des commissions non permanentes scientifiques, socioéconomiques... peuvent être mobilisées pour examiner des sujets délicats ou urgents ou prioritaires, elles peuvent être composées de permanents de l'organe central de gouvernance ou d'invités. Ceci s'applique aux petites aires protégées ou à des aires protégées disposant de peu de moyens.

Sami BEN HAJ

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

DÉFINIR DES RÈGLES ET PROCÉDURES DE PRISE DE DÉCISION TRANSPARENTES ET ÉQUITABLES

En pratique, le partage des pouvoirs et responsabilités dans la prise de décision se révèle parfois partiel. Il existe notamment de nombreuses situations où les autorités publiques conservent la prise de décision finale⁴². L'organisation du processus de gouvernance partagée doit au contraire permettre un engagement des différentes parties prenantes dans la prise de décision et accompagner la répartition des impacts des décisions sur les différents groupes⁴³.

41- Henocque, 2018.

42- Harvard et al., 2015 ; Vodden, 2015 ; Marin & Berkes, 2010.

43- Eger et al., 2021.

- ❖ Des règles claires et partagées préalables entre les acteurs doivent être établies pour la conduite du processus de négociation. Celles-ci devront notamment permettre de garantir une **transparence** du schéma de décision et une **équité** entre parties prenantes (ex. absence de désavantage de certains acteurs, partage des coûts et bénéfices des décisions négociées...)
- ❖ Un **facilitateur ou médiateur** peut être recruté pour animer, au moins dans un premier temps, accompagner et faciliter des moments spécifiques de négociation (cf. « Qualités attendues des animateurs page 37 »).
- ❖ Le **consensus** est à privilégier afin que la prise de décision reflète un compromis accepté par l'ensemble des acteurs. Ceci permettra une meilleure appropriation et application des décisions par la suite.

Les comités de gestion mis en place sur les sites du Conservatoire du littoral permettent de réunir les gestionnaires et les usagers d'un site. Ces comités représentent le cadre de coordination de la gestion opérationnelle des sites concernés.

Ces comités sont une instance de réunion et de discussion qui se réunit entre une fois par an et une fois tous les deux ans en fonction des sites (cela peut dépendre notamment de leur taille, des enjeux...). Ils regroupent a minima : le Conservatoire du littoral, le(s) gestionnaire(s), le Département et la Région, et sont co-présidés par le maire de la commune sur laquelle se trouve le territoire concerné. Peuvent ensuite être associés tous les acteurs du territoire du site.

A l'occasion des réunions de ces comités, le gestionnaire expose le travail réalisé sur l'année ou les deux années écoulées. Un bilan moral et financier des actions menées est dressé et des propositions pour la suite des activités de gestion sont discutées. Si le consensus est le principe d'acceptation recherché, la décision en revient en cas de désaccord, à la co-présidence du Comité de gestion à savoir la Conservatoire et la commune. La transparence technique et financière constitue la base pour des échanges sains et constructifs.

Fabrice BERNARD

Délégué Europe et International au Conservatoire du littoral (France)



© Angélique Triguel

ÉVITER ET GÉRER LES CONFLITS

Un processus de gouvernance partagée peut être impacté par l'existence ou l'apparition de conflits entre acteurs prenant leurs sources dans des déséquilibres de pouvoir, une divergence d'intérêts de valeurs, l'existence de biais chez certaines parties⁴⁴...

Pour éviter au mieux ces conflits, le processus de gouvernance doit dès le départ⁴⁵ :

❖ Définir de manière claire les **rôles de chacun**.

❖ Etablir des **règles de comportement** pour les processus de négociation (ex. interdiction d'être désagréable, de hausser le ton, d'émettre des commentaires négatifs à l'attention d'autres acteurs ; demander la parole ; respecter la prise de parole des autres...).

❖ Permettre aux différents acteurs de se familiariser avec les **besoins, intérêts et perspectives des uns et des autres**.

❖ Etablir une **dynamique de recherche de compromis** où des solutions alternatives sont évaluées en fonction de la manière dont la prise de décision affecte les intérêts des uns et des autres.

❖ Assurer un **suivi et une veille** de l'évolution des enjeux locaux, ainsi qu'une présence sur le territoire pour être en capacité de s'adapter aux changements nécessaires ou de réagir en cas de crise.



© Angélique Triguel

Des procédés de résolution des conflits devront également être prévus (cf. Partie 2 Cogestion - Principe 10 : Eviter les conflits et prévoir des procédés de résolution adaptés page 89). Un organe spécifique peut également être dédié à l'accompagnement de la gestion des conflits.

L'aspect le plus important est de ne pas prendre de décisions hâtives. S'il n'y a pas d'accord sur un sujet, il est préférable d'en discuter à nouveau une autre fois. Sinon, cela deviendra une situation où ceux qui parlent le plus fort décident.

Marta CAVALLE

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



44- Borrini-Feyerabend et al., 2010.

45- GEF LME, 2018

► PHASE 4 : ÉVALUER LE PROCESSUS DE GOUVERNANCE PARTAGÉE

Évaluer les résultats d'un processus de gouvernance partagée est primordial afin de pouvoir apprendre du processus et l'adapter sur le long terme pour améliorer la prise de décision et les résultats du cadre de gouvernance.

En pratique, les initiatives de gouvernance partagée ne font que rarement l'objet d'un processus d'évaluation.

Dans de nombreux cas⁴⁶:

- ❖ L'apprentissage se fait de manière informelle par l'action ;
- ❖ Les procédures d'évaluation ne considèrent pas l'ensemble des résultats de l'initiative ;
- ❖ Il y a une absence de suivi et d'évaluation spécifiques des objectifs ;
- ❖ Les informations sur les résultats et la manière dont ils ont été atteints sont limitées ;
- ❖ Les initiatives ne produisent pas encore de résultats concrets.

Il y a encore peu d'évaluation des processus de gouvernance en tant que tels. L'évaluation reste avant tout portée sur les résultats des mesures de gestion. Pour des processus de gouvernance, la mesure doit se faire par des enquêtes et des entretiens car c'est avant tout du qualitatif. Une telle évaluation permettrait notamment de renvoyer aux parties prenantes une image positive et de souligner tout l'intérêt de ce qu'elles ont réalisé.

Yves HENOCQUE

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

Cette évaluation doit être conduite de **manière participative et concertée** entre l'ensemble des acteurs afin de recueillir une diversité d'avis sur le fonctionnement du processus. Les résultats pourront être analysés qualitativement par l'équipe d'animation ou un groupe plus restreint d'acteurs, avant d'être présentés à l'ensemble des parties prenantes.

Ces résultats serviront de base à des discussions sur **l'adaptation de l'organisation structurelle ou du fonctionnement opérationnel du processus** de gouvernance partagée. L'évaluation doit servir à adapter le processus dans ses différentes dimensions pour améliorer son efficacité, sa cohérence et la coordination entre acteurs afin d'organiser au mieux la gestion opérationnelle du site.

Le **choix des indicateurs** pour évaluer le processus de gouvernance partagée dépend du contexte territorial et du processus de gouvernance conduit. Pour ce type de processus, l'évaluation se fera particulièrement selon des **indicateurs qualitatifs**. Quelques **indicateurs quantitatifs** peuvent toutefois être utilisés tels que le nombre de réunion, le nombre de participants, le nombre d'ateliers de renforcement de capacité...

Les indicateurs utilisés devront toucher toute la palette des conditions à mettre en place pour le fonctionnement de la gouvernance ainsi que les résultats observés sur la coopération entre acteurs, l'évolution de la prise de décision... L'enjeu est ainsi d'avoir des données exhaustives sur un ensemble de sujets, d'où l'importance d'avoir dès le départ un diagnostic territorial à la fois au niveau écologique, socio-économique et culturel pour disposition d'un état de référence.

⁴⁶- Eger et al., 2021 ; Vodden, 2015.

Pour des indicateurs relatifs au fonctionnement d'un comité de pilotage, se référer à la phase « L'évaluation de la cogestion opérationnelle » page 109

PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE	EXEMPLES D'INDICATEURS
CAPACITÉ	» Capacités financières : système d'autofinancement pour les coûts de fonctionnement et d'animation. » Capacités humaines : constitution d'une équipe d'animation locale, disponible et responsive. » Capacités techniques : existence de mécanismes de médiation des conflits ; connaissances de gestion et de gouvernance au sein de l'équipe d'animation.
ÉQUITÉ	» Partage équitable des coûts et bénéfices des décisions entre les parties prenantes. » Respect, reconnaissance et intégration des différents points de vue dans les processus de prise de décisions.
RESPONSABILITÉ	» Existence de processus d'attribution de la responsabilité pour la prise de décisions et le respect des engagements
TRANSPARENCE	» Processus décisionnels : clarté et transparence des processus. » Accès à l'information : information accessible de manière égale entre les acteurs ; informations adéquates en termes de quantité, de qualité et d'exhaustivité sur le processus ; compréhension des enjeux, objectifs et stratégies par les acteurs.
INCLUSIVITÉ	» Représentation : diversité de parties prenantes intégrées ; absence de discrimination ; intégration et reconnaissance des perspectives et besoins des différentes catégories d'acteurs, approche genre ; » Participation : capacité d'influence dans la prise de décision de chaque parties prenantes ; prise de décision partagée ; définition d'une vision commune et d'objectifs partagés.
INTÉGRATION	» Cohérence des décisions, des objectifs et des activités du processus avec les politiques territoriales locales. » Coordination du processus avec les autres institutions ou systèmes de gouvernance préexistants sur le territoire. » Intégration des considérations environnementales, sociales et culturelles locales dans le processus.
PERENNISATION	» Appropriation : appropriation du processus par les acteurs ; autocontrôle des parties prenantes dans l'application des décisions prises ; changements de comportements ou de pratiques observés ; engagement des parties prenantes sur le long terme ; support des acteurs pour l'initiative. » Cadre de gouvernance : arrangement institutionnel solide ; coordination et relations sociales bien établies entre acteurs.

Adapté de Henocque 2018 ; Précoma-de la Mora et al., 2021.

V. SCHÉMA RÉCAPITULATIF DE LA MISE EN PLACE D'UN PROCESSUS DE GOUVERNANCE PARTAGÉE

IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES

- Choisir une échelle territoriale cohérente
- Réaliser un diagnostic des acteurs ayant des intérêts
- Définir les stratégies d'engagement à adopter selon les acteurs
- Analyser les relations entre parties prenantes

ASSURER LA FAISABILITÉ PRATIQUE DU PROCESSUS

- ▮ Adaptation aux aspects politiques, institutionnels, sociologiques et culturels
- ▮ Source de financement pérenne du processus

METTRE EN PLACE LE PROCESSUS DE GOUVERNANCE PARTAGÉE

- Constituer une équipe d'animation avec un ancrage local
- Engager les parties prenantes
 - ▮ Adapter le processus au contexte local
 - ▮ Prévoir un lieu de rencontre neutre et accessible
 - ▮ Mettre en place une communication sociale adaptée
 - ▮ Assurer un renforcement de capacités des acteurs
- Définir une vision commune

DÉFINIR LE CADRE DE GOUVERNANCE

- ▮ Adapter la forme de gouvernance en fonction des acteurs et du contexte
- ▮ Assurer une représentation et une participation équitable
- ▮ Constituer un organe formel de gouvernance si nécessaire (ex. comité de gestion)
- ▮ Etablir des processus décisionnels transparents

II. COGESTION OPÉRATIONNELLE DES SITES LITTORaux

La prérogative de gestion des sites naturels, qui était généralement une exclusivité du secteur public central, est en train de s'ouvrir aux autorités locales, aux organisations non gouvernementales et même au secteur privé. Des difficultés sont rencontrées par certains Etats pour faire face seuls aux impératifs de gestion : moyens et autonomie financiers de la gestion, souplesse administrative et disponibilités des équipes de gestion (nuits, week-end, ...). Des alternatives s'imposent désormais pour conserver la qualité patrimoniale et l'efficacité de la gestion de ces sites.

Une solution se développant depuis plusieurs années est de déléguer tout ou partie de la gestion à travers la mise en place de partenariats de cogestion. Cependant, la cogestion ne peut être une alternative efficace que lorsque des conditions et des règles à respecter par les différentes parties sont définies et convenues.

Cette partie vise à détailler les meilleures conditions et principes à respecter pour mettre en œuvre une cogestion opérationnelle concertée et viable. Il aborde :

- ❖ **Les intérêts** multiples de la cogestion opérationnelle ;
- ❖ **Les conditions nécessaires et principes** à respecter pour établir une relation de cogestion solide ;
- ❖ **Le fonctionnement** de divers exemples de cogestions opérationnelles ;
- ❖ **La structuration des conventions de cogestion**, afin d'aider les parties à définir le cadre et les termes du partenariat de cogestion.

Si la volonté et le besoin sont aujourd'hui de plus en plus intégrés, des écueils subsistent et ce guide propose des solutions et méthodes afin de les éviter.

Le principal problème dans la mise en œuvre d'une cogestion et d'un cadre de gouvernance partagée est la réticence du gouvernement. Dans la législation chypriote, il n'y a actuellement aucun moyen de déléguer la gestion à d'autres entités et il est difficile de réunir le gouvernement et les pêcheurs autour d'une même table.

Antonis PETROU

Co-fondateur d'Enalia Physis (Chypre)



I- QU'EST-CE QUE LA COGESTION OPÉRATIONNELLE ?

LA COGESTION OPERATIONNELLE est le partage des missions de gestion (et dans certains cas de la responsabilité et de l'autorité de la gestion) d'une ressource ou d'un espace naturel, entre différents acteurs via un accord de partenariat ; souvent entre l'Etat, l'administration, le propriétaire ou un autre gestionnaire légal, et un acteur local (collectivité, usagers, ONG ou autre partie prenante)¹.

À cette fin, l'Etat, souvent gestionnaire légal des aires protégées, délègue sa compétence de gestion de manière totale ou partielle au profit d'une personnalité morale ou physique. Cette délégation de compétence se fait en vertu d'un accord, écrit ou non, en conformité avec la réglementation nationale en vigueur et des conditions de bonne gouvernance : c'est l'accord ou convention de « cogestion ».

Cet accord formel doit être fondé sur le consentement libre, préalable et informé de toutes les parties, et normalement résulter d'un processus de négociation transparent et participatif. La cogestion opérationnelle est en effet un engagement volontaire de deux ou plusieurs parties, non imposé par le pouvoir public, ou exigé par des circonstances territoriales, économiques ou sociales. L'accord de cogestion doit prévoir tous les aspects importants prévus par la législation, ainsi que d'autres éléments définis d'un commun accord entre les parties.

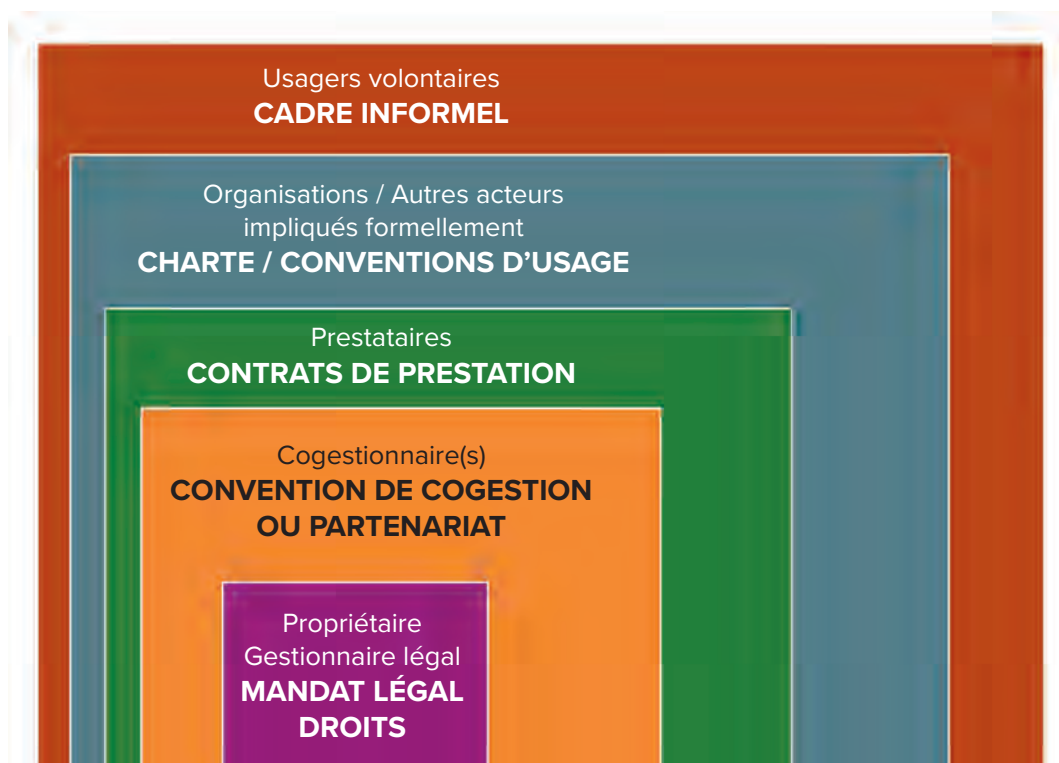
¹- Définition adaptée de Cavallé et al. 2020.

La cogestion opérationnelle se base en principe sur un **plan ou schéma de gestion** que les parties seront chargées de mettre en œuvre en respectant les objectifs validés de conservation du site.

Dans de nombreux pays, le terme de « cogestion » n'existe pas à proprement parlé dans la loi. Mais il peut être prévu que la gestion d'espaces naturels puisse être déléguée à d'autres acteurs ou que des partenariats puissent être conclus dans la mise en œuvre des activités de gestion. Ces situations rentrent dans le concept de cogestion opérationnelle.

La « **cogestion opérationnelle** » implique un accord de partenariat partageant les missions de gestion active pour la mise en œuvre du plan ou schéma de gestion. Toutefois, le terme générique de « **cogestion** » est régulièrement employé pour décrire des situations plus diverses où des acteurs sont impliqués dans la mise en œuvre concrète de certaines activités de gestion, à travers des cadres de participation variables.

1- LA COGESTION OPERATIONNELLE ET LES AUTRES FORMES DE PARTENARIATS



La **cogestion opérationnelle** est représentée par l'association entre les rectangles **violet** et **orange** (zone en pointillée sur le schéma)

D'autres formes de **partenariat** peuvent inclure les situations représentées par les rectangles **vert**, **gris**, et **rouge** :

- **Prestataires** : Partenaires techniques tels une entreprise qui va réaliser une opération d'aménagement sur un site, ou une ONG ou bureau d'études missionnés pour réaliser une opération de suivi d'espèces.
- **Organisations ou autres acteurs impliqués formellement** : Agriculteur qui participe à la maintenance d'un site en faisant paître ses troupeaux sur certains endroits pour laisser l'espace ouvert par le biais d'une convention d'usage agricole ; enfants impliqués dans la gestion d'une zone littorale à travers la mise en place d'une aire marine éducative dont les principes sont définis dans une charte.
- **Usagers volontaires** : Des pêcheurs locaux qui réalisent des suivis d'espèces ou une analyse des pressions dans le cadre de leurs activités sur la base d'un engagement volontaire, sans nécessairement qu'un accord formel soit passé avec le gestionnaire.

2- GESTIONNAIRE(S) & COGESTIONNAIRE(S)

LE GESTIONNAIRE est la personnalité morale légalement mandatée pour assurer la gestion du site. Le gestionnaire peut être propriétaire ou non du site.

Par exemple, en France, le Conservatoire du Littoral est propriétaire de sites et les confie en gestion à une ou plusieurs autorités locales, à des établissements publics ou à des associations agréées. Ces acteurs deviennent les gestionnaires de l'espace considéré. S'ils sont plusieurs, ils deviennent alors co-gestionnaires

LE COGESTIONNAIRE est la personnalité physique ou morale associée, par le biais d'un accord de partenariat ou de cogestion, au gestionnaire légal afin d'assurer la gestion du site. Le(s) (co) gestionnaire(s) mette(nt) en œuvre tout ou partie des activités consignées dans le plan de gestion ou tout autre document reconnu, et les directives du comité de gouvernance sur la totalité ou sur une partie d'un site protégé conformément à la réglementation nationale en vigueur et sur la base d'un accord écrit entre les parties.

En Tunisie par exemple, l'Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral fait appel à des ONG pour cogérer les Aires Marines et Côtières Protégées. Idem au Maroc où l'Etat cogère avec les associations les espaces marins protégés.

Les différentes missions de gestion pouvant être partagées entre le gestionnaire légal et le(s) cogestionnaire(s) :



© Conservatoire du littoral

ATTENTION : Le terme de « cogestionnaire » est parfois aussi attribué au « gestionnaire légal » quand il y a une convention entre deux parties et que celles-ci cogèrent un site.

II- POURQUOI METTRE EN PLACE UNE COGESTION OPÉRATIONNELLE ?

1- LES RAISONS DE MISE EN PLACE D'UNE COGESTION OPÉRATIONNELLE

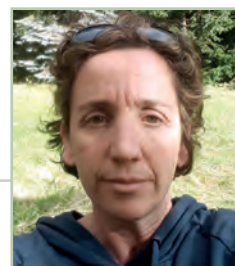
Les raisons à l'origine de la mise en place de cogestions opérationnelles sont assez variées selon les sites et les pays. Les principaux intérêts de mettre en place une cogestion sont de² :

❖ **Réunir les compétences nécessaires à la gestion.** Par exemple, lorsqu'un gestionnaire unique n'a pas la connaissance suffisante des milieux ou des méthodes de gestion, écologiques et/ou administratives qui s'y rapportent.

Sur l'archipel du Frioul, le Parc met en œuvre les différentes actions de protection et de suivis du milieu naturel (ex. opérations scientifiques, mise en place des actions de gestion et de protection des espèces et des habitats). La Ville de Marseille est plutôt en charge la gestion et la valorisation du patrimoine bâti, les travaux de mises en sécurité et la coordination des différents services municipaux qui interviennent sur l'archipel. Le Conservatoire est partie prenante à la convention de gestion dans le cadre de son rôle de propriétaire attentif, dans ce cadre à l'avenir du site. Ainsi, le propriétaire, n'est pas co-gestionnaire opérationnel, mais reste actif dans la gouvernance partagée.

Lorraine ANSELME

Responsable-adjointe du secteur « littoral ouest - archipels »
au Parc national des Calanques (France)



❖ **Apaiser les conflits.** Par exemple, il arrive parfois au moment de la création d'une réserve ou du renouvellement d'une convention de gestion, que face à un contexte local difficile, une solution de cogestion soit préférée pour satisfaire et apaiser les parties en conflit. L'implication d'acteurs locaux (ONG, collectivités) plus proches des communautés peut permettre d'apaiser les relations et faciliter le bon usage d'un territoire naturel.

❖ **Développer une stratégie d'alliance pour obtenir la gestion d'un site.** Par exemple, des candidats à la gestion, peuvent sentir qu'il sera difficile d'obtenir la gestion seul, face à un autre candidat a priori bien placé, et donc choisir de s'associer plutôt que de risquer de perdre la gestion.

❖ **Rester « en possession » d'un site.** Par exemple, des collectivités locales peuvent vivre la création d'une réserve naturelle comme une dépossession de « leur » patrimoine. Mettre en place une cogestion opérationnelle peut ainsi leur permettre de rester impliquées dans la gestion et l'avenir du site.

❖ **Recevoir un appui humain et/ou financier d'autres acteurs.** La gestion des aires protégées exige des moyens humains et matériels considérables pour assurer la mise en œuvre des mesures et activités et protection et de conservation. Cependant les apports directs issus de la gestion ne couvrent pas nécessairement les frais de gestion, d'où le besoin perpétuel de mobilisation de fonds complémentaires ou permettant de couvrir la totalité des frais. L'une des formes d'appui à la gestion qui se développe comme alternative pour pallier partiellement au manque de financement public, est notamment la cogestion avec les ONG.

2- Réserves Naturelles de France, 2018.

Les enjeux du financement de la gestion des aires protégées en Méditerranée

Les aires marines protégées ne représentent que 8% de la Méditerranée et une grande majorité de ces espaces ne disposent pas de ressources humaines et financières pérennes permettant une gestion réelle et efficace sur le terrain. Or sans gestion sur le terrain aucun bénéfice écologique.

Dans les pays de la rive sud et est de la Méditerranée la mobilisation de la société civile autour de ces enjeux de préservation des milieux marins et côtiers est une chance. Réactives, inventives et compétentes les ONG sont des acteurs clés dans les processus de cogestion mis en œuvre avec les agences nationales et soutenues par le MedFund dans nos pays d'intervention.

Romain RENOUX
MedFund (Monaco)



Le MedFund est un fonds fiduciaire méditerranéen qui octroie des financements durables pour la conservation de la biodiversité marine aux ONG et aux autorités de gestion nationales des aires marines protégées des différents pays de la Méditerranée. Il contribue, sur la base d'un appel à candidature ouvert, au financement des coûts de **fonctionnement essentiels** à la gestion des AMP retenues suite à un processus d'évaluation, tels que :

- ❖ Les ressources humaines et matérielles pour une présence efficace sur le terrain (écogardes, carburant pour les embarcations, etc.) ;
- ❖ Les suivis scientifiques, petits équipements, et formations pour permettre des suivis long terme ;
- ❖ La gouvernance, la participation des acteurs socio-économiques et la sensibilisation des publics.

La cogestion est une orientation stratégique du conseil d'administration. Elle constitue un atout en termes d'efficacité. Il s'agit d'une alliance entre la société civile et l'administration légalement mandatée tout en impliquant la communauté et les acteurs locaux. Il s'agit d'allier le cadre légal incarné par le gestionnaire, et la réactivité et l'ancrage local porté par les ONG.



3- Ghariani, 2012.

2- LES AVANTAGES DE LA COGESTION OPÉRATIONNELLE POUR LA GESTION D'UN SITE

Dans la conduite de la gestion d'un site, la cogestion présente de nombreux avantages :

❖ **Multiplification et renforcement des moyens humains, matériels** (ex. acquisition de moyens nautiques), **législatifs et financiers** (ex. catalyse de financement, facilité de dépense par les ONG).

Sur le site du Cap Taillat, le CEN PACA est en cogestion avec la commune de Ramatuelle. Dans les faits, le CEN PACA, à travers les gardes qu'il emploie, met en œuvre l'ensemble des activités de gestion du site (travaux en régie, inventaires, gestion des flux...) et s'occupe de la gestion pratique des crises (relations avec les dépollueurs après une marée noire, remise en état après un incendie...). Il y a même un débordement des pouvoirs de police de l'environnement des gardes du site sur des espaces communaux qui sont normalement du ressort de la police municipale. La présence physique continue des gardes du CEN PACA et le travail réalisé sur le site ont fait qu'il n'y a pas vraiment besoin d'un investissement supplémentaire de la part de la commune.

André MARTINEZ HUMAYOU

Anciennement garde du littoral au Conservatoire d'espaces naturels PACA (France), membre de l'Association Internationale des Soldats de la Paix



© Tenaka

❖ **Complémentarité et multiplication des compétences** facilitant le diagnostic et la gestion d'un site.

L'ACG apporte des compétences pluridisciplinaires qui donnent une bonne hétérogénéité : des compétences juridiques, financières et comptables, de management, de leadership et scientifiques et techniques (experts membres d'honneur qui ont des connaissances approfondies sur différents sujets). L'expérience qu'a acquise l'association est aussi une compétence importante pour la cogestion.

Sana KESKES TAKTAK

Directrice de l'Association de la Continuité des Générations (Tunisie)



❖ **Rôle de facilitateur de l'ONG** pour une meilleure acceptabilité au niveau local.

Le GREPOM est impliqué dans une cogestion opérationnelle avec l'Agence Nationale des Eaux et Forêts sur le site de Jbel Moussa au Maroc. Après un an de travail avec de nombreux contacts directs sur le terrain, nous avons réussi à développer une confiance avec les populations locales en leur faisant comprendre que l'association était là pour elles. L'ancrage territorial est très important pour la cogestion. Il ne faut pas être pressé juste pour pouvoir dire que l'on a réalisé quelque chose. Le souci doit être d'assurer la durabilité et il est très important de prendre du temps pour être accepté. Les deux points indispensables pour la cogestion sont d'être flexible et ouvert. L'association donne de la flexibilité : elle peut écouter, discuter, faire des compromis, contrairement à l'institution qui elle est soumise à des directives plus rigides.

Le GREPOM a réussi à bénéficier d'une bonne acceptation sur les lieux grâce à deux principaux facteurs. La chargée de projet, qui a une longue expérience, s'est installée sur place et côtoie donc la population locale chaque jour. L'écogarde recruté est natif de Jbel Moussa et parle donc le dialecte local et a des liens amicaux et familiaux sur la zone. Cela a permis d'instaurer une plus grande confiance au niveau des populations locales qui voient que l'association a un rôle de facilitateur et est là pour contribuer au développement local durable.

Rhimou EL HAMMOUMI

Groupe de Recherche pour la protection des Oiseaux du Maroc, GREPOM /
Birdlife Maroc



❖ **Renforcement de la légitimité des ONG** par l'alliance avec un partenaire institutionnel qui donne aussi un cadre pour leurs activités.

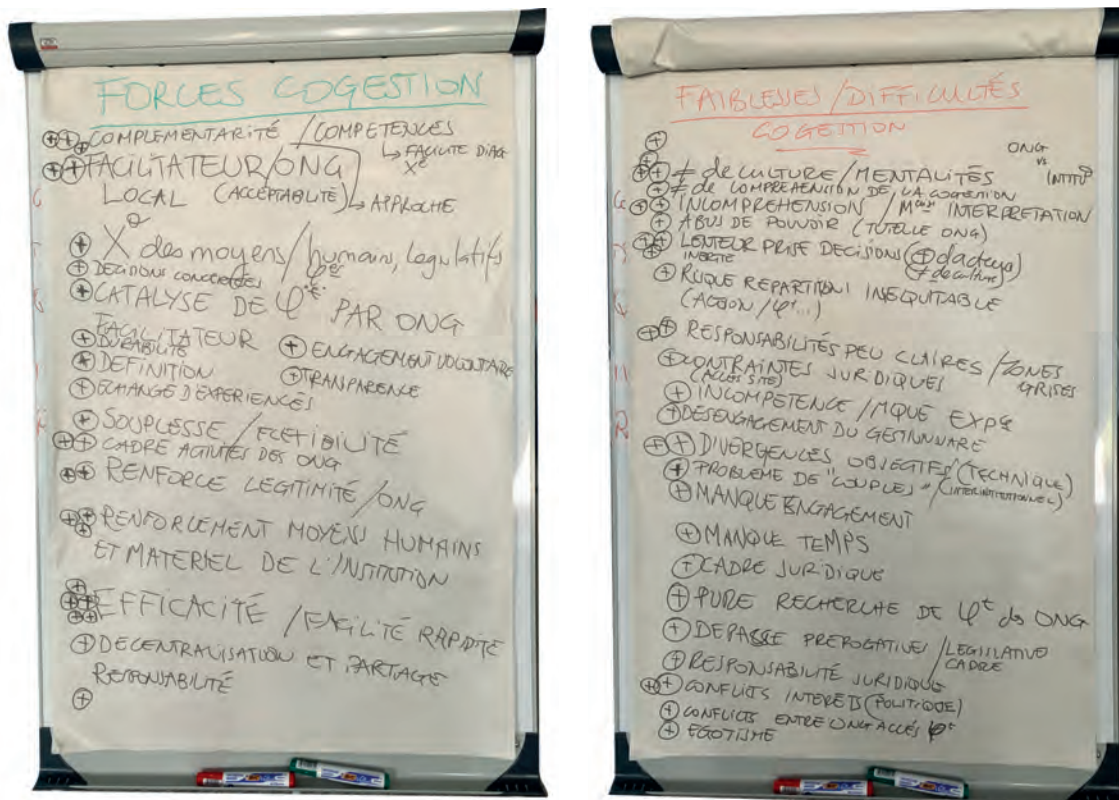
Le fait que le GREPOM soit partenaire de l'Agence Nationale des Eaux et Forêts du Maroc sur le site de Jbel Moussa a permis à l'association d'avoir un accès facilité pour des discussions avec d'autres institutions (par exemple le Département de la Pêche Maritime), pour de la recherche (par exemple l'Institut National de Recherche Halieutique...), des projets... Ce partenariat permet aux gens d'avoir confiance : si l'institution fait confiance au GREPOM, alors une légitimité est déjà là pour d'autres acteurs.

Rhimou EL HAMMOUMI

Groupe de Recherche pour la protection des Oiseaux du Maroc, GREPOM / Birdlife Maroc

❖ **Durabilité** et volontarisme de l'engagement

❖ **Souplesse et flexibilité** dans la gestion pour les actions portées par les ONG.



Résultat de l'exercice participatif sur les forces et faiblesses lors de l'atelier de concertation autour de la gouvernance partagée et cogestion opérationnelle, organisé les 28 & 29 mars 2022 à Hammamet (Tunisie)

III- COMMENT METTRE EN PLACE UNE COGESTION OPÉRATIONNELLE ?

Mettre en place une cogestion opérationnelle n'est pas chose aisée et peut révéler un certain nombre de difficultés. Certains principes, s'ils sont respectés, peuvent toutefois **poser les bases d'un bon fonctionnement d'une cogestion opérationnelle efficace et durable**. De même de nombreux outils sont à disposition des acteurs pour les accompagner dans ce processus.

1- DIX PRINCIPES POUR UNE COGESTION OPÉRATIONNELLE EFFICACE ET DURABLE

PRINCIPE 1 : RESPECTER JURIDIQUE ET LE STATUT DU SITE

La cogestion opérationnelle est mise en place pour la gestion d'un site précis et doit donc s'inscrire dans le cadre plus large qui régit cette aire protégée. Il faut donc nécessairement de :

❖ Respecter les textes juridiques et réglementaires relatifs à la gestion du site

Sont notamment à respecter :

- Les réglementations nationales relatives aux aires protégées qui peuvent être spécifiques ou figurer dans le cadre d'autres lois (codes forestiers ou de l'environnement..., lois sur la protection des espaces naturels...).
- Les réglementations nationales relatives à la cogestion. Dans plusieurs pays, ces réglementations sont présentes dans les textes relatifs aux aires protégées (ex. France, Maroc, Tunisie). Dans d'autres elles sont en cours d'élaboration (ex. Égypte, Liban) ou bien restent inexistantes à ce jour.

(cf. Annexe 1 sur l'analyse des réglementations relatives à la cogestion dans les aires protégées dans différents pays).



© Angélique Triguel



Au Liban, la cogestion est appliquée spontanément dans les réserves naturelles, y compris les AMP. Chaque AMP est créée par une loi du Parlement qui indique qu'un comité de gestion doit être formé de représentants des municipalités de la zone de l'AMP, de représentants d'ONG locales, d'écologistes et/ou d'experts en biodiversité ou de chercheurs, tous bénévoles. Le comité désigne un gestionnaire, des gardes forestiers et des guides pour la gestion quotidienne de l'AMP conformément à un plan de gestion et aux plans de travail qui en découlent. L'équipe de gestion sur le terrain (gestionnaire, rangers, guides) doit être issue de la communauté locale.

Ghassen JARADI

*Président du Comité de Gestion de la Réserve naturelle
de Palm Islands (Liban)*



❖ Respecter le statut du site et ses mesures de gestion

Dans la mise en œuvre de la cogestion, les parties devront respecter et prendre en compte :

- Les valeurs patrimoniales, qu'elles soient matérielles, immatérielles et s'expriment à l'échelle nationale, régionale et/ou internationale ;
- Les restrictions relatives aux activités lucratives (ex. activités d'écotourisme, visites guidées) en fonction du statut du site et de sa capacité d'accueil. Les activités peuvent notamment être soumises à un quota ou à un zonage ;
- Les restrictions générales et des restrictions d'usages spécifiques qui peuvent mener à l'arrêt ou l'adaptation de certaines activités, exercées auparavant par des acteurs économiques ou par la population locale ou par des communautés professionnelles (ex. techniques de pêche, extraction de plantes aromatiques ou médicinales, extraction de sel).

PRINCIPE 2 : S'INSCRIRE DANS UN PARTAGE DES RESPONSABILITÉS

Dans une cogestion opérationnelle, le cogestionnaire n'est pas un simple exploitant de l'aire protégée ou un « sous-traitant » du gestionnaire et les responsabilités sont partagées entre le gestionnaire légal et lui-même.

RISQUES À ÉVITER

- ✓ Persistance de zones grises et manque de clarté dans la définition des responsabilités.
- ✓ Abus de pouvoir et de contrôle par le gestionnaire légal qui peut entraver l'action du cogestionnaire ou lui donner une impression de tutelle trop rigide.

Le **gestionnaire légal est légalement redevable de la protection du site**. Mais à partir du moment où il partage la gestion du site avec un cogestionnaire, ce dernier devient lui-aussi redevable sur l'atteinte des résultats et objectifs fixés par le gestionnaire légal.

Le cogestionnaire, qui doit contribuer à l'atteinte des objectifs de conservation, et à défaut ne pas les compromettre, devient ainsi **responsable du maintien de l'intégrité du site et de sa viabilité** dans le respect des modalités de gouvernance instaurées par le gestionnaire légal du site ou le comité de gouvernance. Le cogestionnaire est également redevable de l'usage des fonds dans le cas où il obtiendrait, directement ou avec l'appui du gestionnaire, un financement dédié au site.

Le partage des responsabilités et des redevabilités impose la mise en place d'un processus d'évaluation et d'indicateurs simples permettant de vérifier si chacun du gestionnaire et cogestionnaire a rempli ou non ses engagements. En effet, les engagements pourraient parfois être conditionnés par des mesures ou actions à entreprendre au préalable par l'une des deux parties. Cette évaluation permet de trouver des alternatives en cas de blocage dans la mise en œuvre d'actions, particulièrement celles ayant un impact sur la préservation du site.



Le fait que le gestionnaire légal reste redevable sur la protection du site explique dans certains contextes que celui-ci puisse avoir besoin d'une période pour se mettre en confiance avec le cogestionnaire et lui confier plus de prérogatives. C'est sur la base d'une histoire commune et la mise en œuvre d'actions collectives que la co-gestion se bâtit et que le gestionnaire légal peut le reposer de manière plus confiante sur son co-gestionnaire, partenaire actif de la conservation du territoire.

Fabrice BERNARD

Délégué Europe et International au Conservatoire du littoral (France)



PRINCIPE 3 : DÉFINIR UNE BASE SOLIDE DE COLLABORATION

Un **cadre de collaboration** écrit dans la transparence doit définir **l'objet de la cogestion et son mode d'exécution**. Ce cadre se base en principe sur un plan ou schéma de gestion, ou à défaut un projet partagé pour le site convenu par le gestionnaire en concertation avec les parties prenantes.

RISQUES À ÉVITER

- ✓ Dépassement de leurs prérogatives par les parties.
- ✓ Répartition inéquitable ou inappropriées des actions et du financement.
- ✓ Incompréhension, mauvaises interprétations, divergences dans la compréhension de la cogestion.
- ✓ Divergences dans les objectifs techniques, institutionnels et stratégiques des parties.

La **convention de cogestion** est un outil central pour poser la relation de cogestion opérationnelle, légitimer l'engagement de chaque partie et encadrer la conduite des activités de gestion. Elle permettra d'aligner les parties dans une démarche visant un objectif commun et d'éviter des problèmes d'interprétation dans la mise en œuvre des mesures de gestion (cf. page 86 « Structuration des conventions de cogestion »).

Au Cap Vert, l'AMP de Santa Luzia existe depuis plusieurs années mais n'est toujours pas dotée d'un plan de gestion et l'ONG Biosfera gère pour l'instant cette AMP sans appui technique ou financier de l'Etat (le gestionnaire légal). L'Etat a déjà exprimé sa volonté de faire de la cogestion, ce qui permettrait à l'ONG d'avoir un pouvoir consultatif et décisionnaire, mais rien n'a pour l'instant été fait dans ce sens alors même qu'un décret de 2003 permet de faire des accords de cogestion. L'ONG a réussi à obtenir une ébauche d'accord de partenariat mais celui-ci est largement à la faveur du gouvernement et est très demandeur en rapportage des ONG au niveau technique et financier. L'ONG a demandé une adaptation de cet accord, car s'il est important pour elle d'avoir un accord formel, il faut tout de même que celui-ci permette une réelle gestion partagée et sans alourdissement massif des procédures. .

Blandine MELIS

Directrice de l'ONG Biosfera (Cap Vert)



PRINCIPE 4 : CONTRIBUER CONJOINTEMENT À LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN OU SCHÉMA DE GESTION

La cogestion opérationnelle se base en principe sur un plan ou schéma de gestion que les cogestionnaires devront mettre en œuvre en totalité ou en partie en se conformant à ses directives.

Dans ce cadre, les cogestionnaires devront contribuer à la mise en œuvre des actions qui leur seront confiées, dans le respect des objectifs de conservation du site et sans compromettre son équilibre écologique.

RISQUES À ÉVITER

- ✓ Divergences dans les objectifs techniques, institutionnels et stratégiques des parties.

Si la cogestion s'opère en l'absence d'un document de gestion approuvé et d'une procédure de gouvernance validée, les cogestionnaires pourront intervenir sur des actions jugées pertinentes par le gestionnaire légal ou validées d'un commun accord entre le gestionnaire et le cogestionnaire compte tenu des compétences de ce dernier. Dans ce cas d'absence de plan de gestion approuvé et opposable, il est primordial de préciser d'une manière claire le champ et les modalités d'intervention de chacune des parties.

Le Conservatoire du littoral confie la gestion de son domaine à des collectivités locales ou à leurs groupements, à des établissements publics ou à des fondations et associations spécialisées agréées. La convention de gestion constitue l'engagement administratif entre le ou les gestionnaires et le Conservatoire, et précise le partage des obligations et des responsabilités. C'est généralement sur la base de cet accord que le plan de gestion est élaboré. Défini à partir d'un bilan écologique et patrimonial ainsi que de l'état des moyens mobilisables, il correspond au document stratégique qui traduit et planifie l'expression des projets pour le site. Le plan de gestion décrit les ambitions et orientations communes que les partenaires de la gestion s'accorderont à suivre et définit les objectifs opérationnels et les actions selon lesquels l'espace doit être restauré, aménagé et géré.

Nathan BERTHELEMY

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



Les conditions et les orientations de gestion doivent être définies au préalable, même si elles peuvent être rediscutées et faites évoluer avec le temps en fonction du comportement de l'écosystème ou toute évolution de la réglementation nationale générale ou spécifique aux aires protégées, ou dans le cadre de l'instauration ou la révision du plan de gestion du site ou de son statut.

- ❖ Les cogestionnaires doivent posséder une **compétence technique et matérielle** pour la mise en œuvre des missions de gestion.
- ❖ Pour la cogestion, un **plan ou schéma de gestion co-construit** peut se révéler primordial pour coordonner les activités de gestion et élaborer une vision commune pour le site entre cogestionnaires.

Si le document de gestion n'est pas encore existant, ou s'il doit être évalué et actualisé, il est essentiel que les différentes parties qui interviendront effectivement dans la gestion du territoire, puissent être les chevilles ouvrières de la construction du plan ou schéma de gestion. Les cogestionnaires doivent intervenir conjointement dans les phases de construction du document encadrant la partie technique de la gestion de manière à mettre en place des méthodes de travail conjoint et à être visibles pour les autres usagers du site comme des acteurs concertés et centraux du territoire.

Sami BEN HAJ

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



© Fabrice Bernard

Ce qui nous est fortement utile est que nous avons un plan de gestion qui a été rédigé récemment. C'est le Parc qui a été en charge de la rédaction du document, mais il y a eu une co-rédaction sur certaines actions. Par exemple, la Ville de Marseille a été intégrée pour les aspects d'aménagement du territoire et de patrimoine bâti et sa mise en valeur. Le plan de gestion permet de bien cadrer les enjeux, orientations et missions à mettre en œuvre. Il apparaît dans les conventions de cogestion et il y a un engagement des parties sur certains sujets. C'est un outil qui est nécessaire dans n'importe quelle gestion mais encore plus dans la cogestion. Pour l'île du Frioul, il a été co-construit et co-validé d'un point de vue politique. L'idée était de travailler ensemble et d'avoir une vision commune et partagée sur les actions à mener et la gestion à donner sur ce territoire. En ayant tous cette même vision, cela permet que nos établissements travaillent plus concrètement ensemble.

Lorraine ANSELME

*Responsable-adjointe du secteur « littoral ouest - archipels »
au Parc national des Calanques (France)*



PRINCIPE 5 : FAIRE PREUVE D'INTÉGRITÉ ET DE BONNES INTENTIONS

Une intégrité, de bonnes intentions et des intérêts en cohérence avec les prérogatives de préservation du site sont des bases pour des relations de travail entre les cogestionnaires. Les parties ne doivent pas avoir d'intentions spéculatives ou d'intérêts personnels directs ou indirects non déclarés (fortifier une propre activité touristique, agricole, commerciale, de pêche ...) et qui pourraient mettre en péril l'équilibre du site.

RISQUES À ÉVITER

- ✓ Différences de vision entre ONG et institutions.
- ✓ Problèmes relationnels entre personnes.
- ✓ Enjeux spéculatifs et financiers cachés pour certains acteurs de la gestion.

La présence d'un site naturel peut fortifier les activités économiques dans les zones tampons et certains cogestionnaires pourraient être tentés de développer leurs activités économiques du fait de leur présence et rôle sur le site. Toutefois, ils ne peuvent pas entreprendre d'activités qui pourraient impacter leur responsabilité envers le site et les objectifs de conservation. En revanche des activités d'économie sociale et solidaire au bénéfice de la population locale peuvent être organisées et encouragées.

Afin de garantir, un engagement des parties à conserver une attitude positive et constructive pour la conduite du partenariat, il peut être envisagé d'adosser **une charte éthique de bonne conduite** à la convention cadre de cogestion. Cette charte, courte, simple, claire doit être co-rédigée par les parties, afin de mettre en avant les principes et valeurs éthiques clés à adopter pour la vie du partenariat. L'exercice de production de cette charte peut être un parfait moment d'échange et de partage des valeurs, craintes et attentes des cogestionnaires dans un cadre de co-construction en toute transparence.

PRINCIPE 6 : METTRE EN PLACE UN RENFORCEMENT DE CAPACITÉS DES PARTIES

Les parties à la cogestion ne disposent pas nécessairement de toutes les compétences nécessaires à la gestion ou ne sont parfois pas au fait du fonctionnement de leur partenaire ce qui peut impacter la dynamique de collaboration.

RISQUES À ÉVITER

- ✓ Manque de compétence ou d'expérience d'un cogestionnaire.
- ✓ Différences de vision entre ONG et institutions.
- ✓ Divergences dans les objectifs techniques, institutionnels et stratégiques des parties.
- ✓ Méconnaissance, mauvaise compréhension ou appréhension des compétences et contraintes des autres parties à la gestion.

❖ Informer sur les compétences et le fonctionnement de chaque partie

Il est important **d'organiser des formations mutuelles** entre gestionnaire et cogestionnaire afin de connaître les compétences et le fonctionnement de chacun, et de s'assurer que chaque partie prenne en charge ce qu'elle sait faire. L'idée est par exemple de former un gestionnaire institutionnel sur les aspects techniques et scientifiques et la réalité de terrain des missions de gestion, et à l'inverse, de former un cogestionnaire associatif sur le fonctionnement de l'administration et des aspects plus institutionnels qui sont à prendre en compte dans la gestion. Ces formations mutuelles permettent que chaque partie soit bien au fait des enjeux, des réalités, des contraintes, limites et du fonctionnement de l'autre afin d'assurer une base de compréhension mutuelle dans les relations.

La formation est pour nous une évidence puisque la gestion d'espaces naturels n'est pas notre cœur de métier. Les formations peuvent être de notre côté sur la biodiversité et la gestion des milieux par exemple. Mais à l'inverse, il peut aussi y avoir des formations des agents du Parc sur le fonctionnement des budgets publics, ce qu'il est possible ou non de faire en tant qu'administration. Il faut mieux prendre en compte une globalité de structure afin de mieux connaître le partenaire.

Marie CORTES

Responsable du Service « Mer et Littoral » à la Ville de Marseille (France)



❖ Se former sur des compétences manquantes nécessaires à la gestion du site

Des cogestionnaires peuvent manquer de compétences techniques sur des aspects de gestion spécifiques. Une des solutions est alors de **faciliter des échanges intersites ou la mobilisation d'expertise extérieure** afin d'assurer un renforcement de capacités.

La mise en place d'échanges entre cogestionnaires de sites différents peut permettre un riche partage de connaissances, de compétences et des cas de réussite et d'échec dans la gestion. Ces échanges peuvent prendre la forme de rencontres organisées entre cogestionnaires à un niveau local, régional ou national, ou bien d'un échange entre deux sites pour une assistance ponctuelle sur des activités ou enjeux plus spécifiques. Cela permet ainsi une formation directement par des pairs et également de prendre conscience que les problèmes rencontrés sur un site peuvent être partagés.

Les rencontres régionales des gardes et agents du littoral, organisées par le Conservatoire du littoral, sont une opportunité fabuleuse de rencontrer d'autres gestionnaires qui ont d'autres problématiques et d'échanger sur les thématiques des uns et des autres. Cela permet également de constituer un réseau, de lier des amitiés, de partager et de se rendre des services par la suite. Ces rencontres permettent d'avoir pas mal d'éléments pour assurer au mieux notre travail de gestion.

Pascal BIETTA

Garde du littoral, Ville de Théoule-sur-Mer (France)



PRINCIPE 7 : METTRE EN PLACE UN CADRE DE COORDINATION ET DE PILOTAGE À MÊME DE RENDRE PLUS FLUIDE LE DISPOSITIF GOUVERNANCE ET UNITÉS DE COGESTION

La mise en place d'une relation de cogestion opérationnelle nécessite une coordination formalisée entre les différents acteurs impliqués dans la gestion.

RISQUES À ÉVITER

- ✓ Lenteur dans la prise de décisions et risque d'inertie du fait d'un plus grand nombre et de la diversité des acteurs impliqués.
- ✓ Contraintes juridiques bloquant le fonctionnement de la cogestion (ex. dans l'accès au site, cadre juridique non favorable à la cogestion).
- ✓ Divergences dans les objectifs techniques, institutionnels et stratégiques des parties.

❖ Mettre en place un cadre de gouvernance élargi (cf. Partie 1 « Gouvernance partagée des sites littoraux »)

Celui-ci peut être un **cadre institutionnel de gouvernance** ou, à défaut, un **comité de pilotage reconnu et représentatif** (qui regroupe les différentes parties prenantes, y compris des représentants des usagers du site et de la population locale). Ce cadre permettra d'assurer la coordination entre les différentes parties prenantes et entre les cogestionnaires, de faciliter le travail d'équipe et d'assurer une bonne circulation de l'information et une fluidité dans les échanges qui permettra d'aboutir à une meilleure complémentarité dans les interventions de gestion. Ce cadre de coordination est le plus souvent formalisé par la mise en place d'un comité de pilotage ou de cogestion.

En l'absence d'un comité de coordination formel, la désignation de points focaux peut également être en mesure de réduire le nombre d'interlocuteurs et par conséquent les sources de conflits.

❖ Désigner officiellement de points focaux au sein de chaque partie

Cette désignation doit être précisée dans la convention. Ces points focaux devront s'engager à coordonner la cogestion et communiquer de manière continue, dans l'objectif d'assurer une meilleure circulation de l'information entre les deux entités. L'idée est que chaque partie sache qui contacter et que les points focaux récepteurs de l'information se chargent de faire circuler l'information au sein de leur propre structure. Un contact plus direct et plus habituel pourra ainsi s'établir entre ces points focaux et permettre d'obtenir des retours plus rapides et pertinents dans la mise en œuvre de la cogestion. Ces points focaux seront également plus à même d'être imprégnés des informations pour les réunions.

Il est possible d'envisager d'intégrer parmi les points focaux des **personnes désignées en fonction des échelles de décision ou des aspects à traiter**. Par exemple, une personne en charge des aspects techniques, une autre pour la communication externe et une en charge des aspects administratifs. A minima, devront être désignés une personne contact et un suppléant pour assurer la continuité et la disponibilité. Cela permettra d'assurer la compétence des personnes présentes aux réunions qui pourraient sinon être envoyées par simple disponibilité.



© Angélique Triguel

Sur l'archipel du Frioul, la cogestion entre la Ville Marseille et le Parc national des Calanques implique l'existence de plusieurs niveaux au sein même des deux structures :

- *Le niveau politique entre le Président du Parc et le maire de la Ville (ou les élus qui le représentent).*
- *Le niveau des décideurs, avec les directeurs ou des chefs de services pour la Ville, et le Directeur, le Directeur adjoint et les chefs de pôles du Parc.*
- *Le niveau opérationnel avec les écogardes du Parc et, du côté de la ville, une division en milieu naturel avec des patrouilleurs municipaux.*

Ce n'est un scoop pour personne mais l'important c'est la communication. Il faut des points réguliers à tous les niveaux pour avoir les feux verts au niveaux les plus élevés et une légitimité au niveau du terrain pour faire ou ne pas faire.

Marie CORTES

Responsable du Service « Mer et Littoral » à la Ville de Marseille (France)



© Angélique Triguel

Une attention particulière doit être portée au **choix des personnes désignées**, car la coordination dépendra en grande partie de la volonté des personnes elles-mêmes. Les attributions nécessaires de ces personnes peuvent être prédéfinies entre les cogestionnaires (ex. capacité d'écoute, approche non-conflictuelle...).

Un autre aspect important est d'assurer la **continuité des personnes contacts** lors de changement de personnels dans les entités de manière à ne pas impacter le fonctionnement de la cogestion.

Il est nécessaire de travailler sur la continuité au sein des structures cogestionnaires au-delà des personnes. Quand il y a un nouveau président dans une association ou un nouveau directeur du côté institutionnel, cela peut bien se passer s'il a un fort enthousiasme, mais si ce n'est pas le cas, cela peut poser problème.

Pour choisir les représentants des cogestionnaires, on pourrait prévoir d'ajouter des critères plus relationnels pour le recrutement. Pour la cogestion, on a besoin de personnes qui ont un profil de communicant, qui sont ouvertes, maîtres d'elles-mêmes, et qui n'ont pas de mauvaises intentions.

Sana KESKES TAKTAK

Directrice de l'Association de la Continuité des Générations (Tunisie)

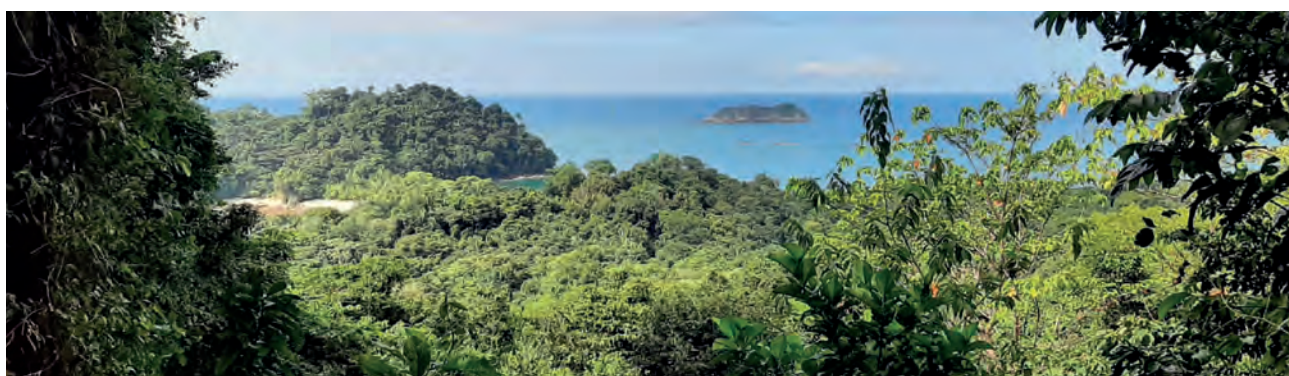




Au niveau du Parc National Marin de Karaburun-Sazan en Albanie où une dynamique de cogestion a été mise en place en 2018 entre l'Agence Régionale des Aires Protégées (RAPA) de Vlora et l'ONG Flag Pine, il y a eu plusieurs changements de personnes au sein de la RAPA. Nous avons donc dû former les nouveaux arrivants pour leur expliquer la création de l'AMP, la construction de l'accord de cogestion, et l'importance d'avoir une communication régulière au sein des équipes cogestionnaires et d'être ouvert à la discussion, pour que chacun puisse partager ses problèmes ou ses opinions et trouver ensemble des solutions pour le bon déroulement des activités de gestion de l'AMP.

Laureta SADIKLLARI

Coordinatrice de projet à l'ONG Flag Pine (Albanie)



© Cyrielle Grouard

❖ Assurer la régularité des réunions

L'organisation de réunions formelles régulières, par exemple une fois tous les deux mois pour les points focaux des cogestionnaires et une fois par an (ou tous les deux ans lorsque la structure est bien rodée et la gestion bien lancée) pour le comité de pilotage ou de cogestion, est primordiale pour maintenir l'information et les échanges entre cogestionnaires sur l'avancement et le déroulement des activités de gestion. Lors des réunions, il sera essentiel d'assurer la parole à tous les acteurs présents et de privilégier une prise de décision par consensus plutôt que par vote.

Concernant les échanges entre cogestionnaires, ils peuvent parfois être quotidiens pour l'organisation d'une mission ou la mise en place d'une opération spéciale sur le site. Cela n'empêche pas, au-delà de ces échanges techniques de maintenir des réunions formelles au plus haut niveaux des organisations impliquées dans la cogestion opérationnelle de manière régulière tous les 2 mois, puis bi-annuelles avec le temps et l'instauration de la confiance mutuelle.

Fabrice BERNARD

Délégué Europe et International au Conservatoire du littoral (France)

Concernant l'organisation de ces réunions, il s'avère primordial de communiquer les informations et l'ordre du jour suffisamment en amont pour laisser le temps aux représentants de mener un processus de concertation au sein de leur structure sur les sujets à aborder. Une attention devra être portée à la pertinence de ces réunions qui doivent permettre d'avancer sur les sujets importants. Il sera également nécessaire d'évaluer ce qui a été réalisé depuis la réunion précédente. A l'issue des réunions, un reporting court devra être assuré pour diffuser les avancées et décisions clés qui auraient pu être prises.

Il est important d'avoir des réunions de cogestion régulières et qui ne sont pas ennuyantes ou seulement de routine. Il faut que les parties trouvent un intérêt à venir aux réunions et sachent que des choses vont avancer (ex. réel partage d'expériences, de statistiques...). Se réunir pour se réunir n'a pas d'intérêt.

Sana KESKES TAKTAK

Directrice de l'Association de la Continuité des Générations (Tunisie)

AVANT LA RÉUNION

- Identifier les participants à convier
- Fixer la date de la réunion
- Inviter les participants
- Préparer un ordre du jour
- Envoyer les comptes-rendus des réunions précédentes si besoin & une concept note pour contextualiser la réunion et son contenu

Doit être fait suffisamment en amont
Faire attention au timing
Des outils comme Doodle peuvent être utiles

PENDANT LA RÉUNION

- Identifier Exprimer clairement les points clés à aborder & les problèmes à résoudre
- Faire un point sur l'état d'avancement des actions prévues & si besoin un bilan financier
- Echanger sur la suite à donner (planning, modifications d'actions, nouvelles propositions d'actions, pistes de réflexion...)

APRÈS LA RÉUNION

- Rédiger un compte-rendu
- Communiquer les conclusions à l'ensemble des acteurs concernés

PRINCIPE 8 : PRENDRE SOIN DU RELATIONNEL ET ENTRETENIR LA COOPÉRATION

La cogestion opérationnelle est avant tout une relation entre plusieurs parties. Le relationnel entre personnes y tient donc une place centrale. Pour qu'une cogestion fonctionne, il est nécessaire de créer des conditions de collaboration idéales : un espace d'écoute et de dialogue qui pourra permettre aux acteurs de développer une confiance mutuelle.

RISQUES À ÉVITER

- ✓ Différences de vision entre ONG et institutions.
- ✓ Problèmes relationnels entre personnes.
- ✓ Manque d'engagement de l'une des parties.

La cogestion est d'abord morale, elle n'est pas liée à un projet ou un budget mais aux personnes. Sans construction de la confiance il n'a rien, et il y a besoin de beaucoup de relationnel pour amener cette confiance.

Houssine NIBANI

Président de l'association AGIR (Maroc)



❖ **Favoriser les échanges informels**

La qualité et régularité des échanges informels entre cogestionnaires sont primordiales pour développer une confiance mutuelle, base de toute coopération. Ces échanges permettront également dans le fonctionnement quotidien de la cogestion de renforcer l'engagement des parties, de se maintenir informés et d'accélérer les processus de concertation et de prise de décision dans d'autres instances.

Les moyens à disposition des cogestionnaires :

- Echanges bilatéraux : appels, messageries, groupes whatsapp, rencontres en physique
- Echanges dans le cadre d'ateliers, de formations, de réunions
- Opérations communes de terrain

La cogestion est un changement de paradigme et de mentalité. Il faut du temps et de la constance pour instaurer une confiance entre les partenaires et faire en sorte que les parties prenantes ne perdent pas espoir dans le processus. La dynamique la plus importante à mettre en place est l'écoute des uns des autres et la compréhension mutuelle même dans une communication informelle voir extra-professionnelle.

Marta CAVALLE

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



❖ Poser les bases d'une coopération efficace

La confiance est la base de la coopération, de même que la condition nécessaire pour assurer une crédibilité du partenariat à l'égard des autres acteurs. Pour établir cette confiance au départ, il est nécessaire de réfléchir aux objectifs communs et aux résultats qui sont recherchés par le partenariat. En outre, échanger sur les attentes et les craintes de chacun dans cette coopération naissante peut être un bon moyen d'instaurer une compréhension mutuelle (éviter de laisser l'égo prendre le dessus, faire ressortir les aspects gagnants-gagnants de la collaboration...) et donc de poser des fondations solides pour la conduite de la cogestion.

Nous avons une bonne confiance avec le Département des Eaux et Forêts car c'est un partenaire ancien et nous avons plusieurs sites que l'on cogère (le centre d'information écologique de Walidia et le centre de réhabilitation des vautours à Jbel Moussa). Le fait d'avoir cette confiance et ce partenariat déjà bien ancré a facilité les choses pour commencer à mettre en place une cogestion sur les parties marines à Jbel Moussa. Il y a en outre une certaine facilité de communication : on peut se passer des appels et ce n'est pas trop administratif. Il y a toujours une concertation qui se fait et le représentant des Eaux et Forêts pour Jbel Moussa est impliqué dans toutes les réunions.

Rhimou EL HAMMOUMI

Groupe de Recherche pour la protection des Oiseaux du Maroc,
GREPOM / Birdlife Maroc



© Fabrice Bernard

OUTIL : LA MÉTHODE PAT – MIROIR © (COOPREX INTERNATIONAL)

C'est un exemple d'outil participatif ayant pour objectif d'analyser les ressentis et sentiments de différents acteurs afin de développer une compréhension et des solutions mutuelles pour une bonne coopération⁴. La méthode se fonde sur l'analyse de trois types de sentiments⁵ :

Les peurs (ex. crainte de non-maîtrise d'une situation, du comportement des autres),

Les attraits (ex. avantages qui seront apportés par une collaboration),

Les tentations (ex. utiliser les autres pour atteindre ses propres fins).

LE DÉROULEMENT DE LA MÉTHODE PAT – MIROIR® EST PRÉSENTÉE CI-DESSOUS.

DÉFINIR & EXPRIMER

La finalité commune
du partenariat

Les **peurs (P)**, **attraits (A)** et
tentations (T) de chacun

EVALUER & ANALYSER

Noter les **PAT** exprimés en
fonction de leur pertinence

Classifier les **PAT** par thèmes
et sous-thèmes

IDENTIFIER

Les **dangers**
(à partir des **peurs**)

Les **objectifs**
(à partir des **attraits**)

Les **valeurs éthiques**
(à partir des **tentations**)

CO-CONSTRUIRE

Précautions à prendre
pour réduire les **peurs**

Moyens et stratégies
pour conforter les **attraits**

Bonnes pratiques
pour atténuer les **tentations**

Inspiré de Le Cardinal, 2014.

4- Le Cardinal, 2014.

5- Cooprex International, 2017.

❖ Mettre en place des outils collaboratifs

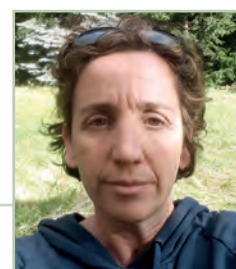
Peuvent être instaurés :

- Un mailing entre partenaires
- L'utilisation de réseaux sociaux et de « groupes » de communication
- Une mutualisation des plannings
- Une équipe commune de terrain

En termes de relations, nous essayons de mettre en place des actions communes entre les deux équipes. Nous sommes en sous-effectifs à l'heure actuelle ce qui implique que nous avons du mal à être suffisamment présents et à mener certaines missions sur le territoire. Or, si l'on arrivait à travailler en commun sur certaines actions, cela permettrait de multiplier les forces vives. Il faudrait notamment pouvoir plus mutualiser le travail des gardes des deux structures sur de la surveillance pour être plus présent sur le site et avoir un plus grand pouvoir d'action. En somme, faire en sorte que la cogestion opérationnelle, de manière quotidienne et concrète, soit plus perceptible. Pour renforcer ce partenariat sur le terrain, l'idée est peut-être de mutualiser nos plannings afin de voir ce qu'il est possible de mener comme actions conjointes. C'est un travail de coordination à mener au niveau des responsables d'équipes.

Lorraine ANSELME

*Responsable-adjointe du secteur « littoral ouest - archipels »
au Parc national des Calanques (France)*



❖ Pré-établir des règles de communication

Dès le début de la cogestion il sera nécessaire, au-delà des circuits et méthodes de communication (y compris pour les urgences !), de définir clairement entre cogestionnaires les activités qui :

- N'appellent pas de partage d'informations ;
- Supposent d'informer l'autre partie ;
- Nécessitent une consultation ou un avis préalable de l'autre partie ;
- Supposent une validation formelle de l'autre partie.

Ceci permettra d'éviter la création de frustrations du fait d'un manque de communication ou de concertation sur certains sujets.



Différents axes de cogestion ont été définis entre l'ACG et l'APAL pour les îles Kneiss dont nous sommes co-gestionnaires. Sur le volet de la préservation, qui concerne essentiellement des activités de suivis, tout est réalisé en concertation avec l'APAL : les plans de suivis, le choix des experts, le reporting... Le représentant de l'APAL sur Kneiss assiste à toutes les réunions et donne son avis, presque comme s'il faisait partie de l'équipe. Sur le volet de la réhabilitation, il y a seulement une information de l'APAL et l'ACG bénéficie de plus d'autonomie. L'APAL donne son avis ou des idées pour le réaménagement du site et l'ACG les prend en considération et les applique. Concernant l'implication des communautés, l'APAL fournit ici un appui en tant qu'autorité si besoin et l'ACG aide l'APAL dans le cadre de l'information des communautés (par exemple avec des activités de sensibilisation et un accompagnement des annonces sur la future AMCP).

Sana KESKES TAKTAK

Directrice de l'Association de la Continuité des Générations (Tunisie)

Pour faire une bonne cogestion, il faut un flot d'informations le plus important possible. Mais dans la réalité, avec les surabondances de mail, les personnalités et l'égo de chacun, le manque de moyens humains, cela ne se fait pas. Il y a toujours des moments où une action de communication est faite sans que cela ait été discuté avec l'autre partie ou que la lenteur administrative fait qu'on n'a pas une décision à temps pour un évènement. Il faut pouvoir injecter de la fluidité dans les relations pour ne pas tomber dans un formalisme qui serait néfaste à la préservation du site.

Marie CORTES

Responsable du Service « Mer et Littoral » à la Ville de Marseille (France)

PRINCIPE 9 : COMMUNIQUER CONJOINTEMENT ET PROMOUVOIR LE PARTENARIAT

Il est important d'établir des **règles de communication entre cogestionnaires, garantissant la transparence, la confiance réciproque et la reconnaissance des efforts mutuels.**

RISQUES À ÉVITER

- ✓ Désengagement de l'une des parties.
- ✓ Appropriation du travail de l'autre partie.

Les cogestionnaires sont généralement astreints à un besoin de visibilité, pour satisfaire leurs bailleurs ou leurs administrés surtout quand il s'agit d'associations à but non lucratif, d'institutions de recherche ou de communes. La reconnaissance des efforts des uns des autres est essentielle afin de maintenir de bonnes relations et il faut donc éviter que chacun s'attribue le mérite de la gestion. La transparence dans la communication, l'accès à l'information et le respect des règles préétablies de diffusion des données et informations et de communication sont fondamentales pour la promotion du partenariat et l'établissement d'un climat de confiance entre les parties.

Il est primordial de veiller à valoriser systématiquement le partenariat pour éviter une frustration et à terme un désengagement de la part d'un partenaire qui ne verrait pas ses efforts reconnus. Cela permet également d'éviter toute appropriation du travail de gestion, même non intentionnelle, qui pourrait dégénérer en différend.

Les clés d'une bonne communication conjointe :

❖ Promouvoir le partenariat

- Mentionner systématiquement le partenariat dans les communications sur les activités de gestion.
- Identifier son ou ses partenaire(s) dans les publications sur les réseaux sociaux.
- **En cas de crise** : il y a en général besoin d'une communication rapide à destination du public. A ce sujet, il est nécessaire que les deux parties s'accordent sur le contenu des interventions. En cas d'urgence, il faudra donc que les parties se mobilisent pour une concertation sur l'information à communiquer. Elles auront par la suite plus de temps pour se concerter et s'accorder sur les informations relatives à l'impact de la crise et le mode de communication approprié. Dans tous les cas, il faut considérer l'autre partie comme un allié face à une agression extérieure et mettre en valeur l'objectif global du partenariat.

❖ Co-construire les supports et outils de communication³

- S'accorder et intégrer les logos ou sigles des partenaires sur les supports de communication (brochures, signalétique, communiqués de presse, présentations, documents officiels). Les supports physiques doivent être soumis à la validation des parties.
- Co-construire et adopter une stratégie de communication simple et fonctionnelle.
- Définir et adopter le même discours dans la promotion de la gestion du site à destination des tiers (ex. le discours à tenir envers les usagers et le public). Il est donc nécessaire de s'accorder sur les messages clés à diffuser, sur la manière de parler des objectifs de conservation, des actions mises en place
 - Développer une plateforme, un site internet ou une page sur les réseaux sociaux dédié au site, qui sera géré en commun par les deux parties.

© Angélique Triguel

Nous réfléchissons à la création d'un site internet pour le Parc, afin de centraliser les informations relatives à ce qui se passe sur le site. Le contenu devra être discuté et validé, mais le problème est toutefois de savoir qui sera en charge de l'animer, comment l'animer et avec quel budget. Un autre point important est de déterminer comment la personne qui gère ce site peut faire passer des messages aux usagers en temps réel qui ne risquent pas de poser problème auprès des autres cogestionnaires. Une solution peut être de trouver des terrains neutres, moins « politiques » par exemple sur les aspects de biodiversité, connaissances des espèces...

Christophe SERRE

Référent Milieu Marin à la Direction Environnement et Gestion des Risques
au Département des Alpes-Maritimes (France)



3- Voir le Guide « Gérer la communication au service de son espace naturel » pour des aspects plus approfondis sur ces sujets.

PRINCIPE 10 : EVITER LES CONFLITS ET PRÉVOIR DES PROCÉDÉS DE RÉOLUTION ADAPTÉS

Puisque différents acteurs, ayant leurs propres intérêts, peuvent être amenés à être impliqués dans l'usage et la conservation des ressources à l'intérieur et autour des aires protégées, et que celles-ci peuvent se trouver sur des espaces où les mandats, juridictions, propriétés foncières ou droits d'usage se superposent, des conflits ou différends sont susceptibles d'apparaître⁴. Les rôles, mandats, prérogatives, juridictions, propriétés foncières ou droits d'usage des différents acteurs doivent alors être clairement définis pour prévenir les différends et éviter qu'ils ne dégénèrent en conflit.

RISQUES À ÉVITER

- ✓ Incompréhension, mauvaises interprétations, divergences dans la compréhension de la cogestion ou du plan de gestion.
- ✓ Divergences dans les objectifs techniques, institutionnels et stratégiques des parties si non clairement et collectivement précisés au début de la co-gestion !

Repenser la perception du désaccord et du conflit

- Ce ne sont pas que des processus négatifs, des signes d'échec politique ou administratif.
- Ils peuvent être source de connaissances, des moments privilégiés d'expression et d'explication.

UN DIFFEREND, C'EST QUOI ?**5 étapes & comment éviter d'atteindre le conflit****LE DÉSACCORD****Quel est le désaccord à l'origine du différend ?**

- Se rappeler l'objectif du partenariat, les valeurs communes, ce qui rassemble...
- Favoriser l'expression factuelle (basée sur les faits et non l'émotionnel)
- Prêter attention aux jeux de pouvoirs pouvant s'exercer
- Demander des avis extérieurs jugés objectifs

L'INTERPRÉTATION**Chaque partie peut avoir interprété des événements différemment**

- Dialoguer et poser des questions
- Exprimer clairement ses attentes et besoins
- Se concentrer sur les faits et éviter les suppositions

LA TENSION**Début des tensions avec des rapports de force et sentiments négatifs**

- Dialoguer en impliquant un tiers

LE BLOCAGE**Absence totale de communication ou conflit ouvert**

- Mettre en place des actions de gestion des conflits

LA RÉOLUTION

- Identification d'une solution validée par toutes les parties

4- Borrini-Feyerabend et al., 2014.

❖ Éviter les conflits

Pour éviter le développement de conflits entre cogestionnaires, un certain nombre de points doivent notamment être définis, prévus et négociés :

- Les **responsabilités**, particulièrement en matière de sécurité des biens et personnes (personnels du cogestionnaire ou ceux des intervenants qui opèrent pour son compte et éventuel public ou visiteurs encadrés par le cogestionnaire).
- Les **modalités de gestion des actions illicites** ou empiètements, ainsi que tout acte qui pourrait être interprété comme une ingérence dans les responsabilités telles que le gardiennage et la constatation d'actions illicites.
- Toute **action lucrative** peu importe son importance : vente de produits du site ou sur le site, formations, visites ou plongée sous-marine payantes, etc. (ces activités devront être consignées dans la convention de cogestion).



© Angélique Triguel

- Le **sponsoring, le mécénat ou les financements de projet** et ces conditions (il peut être refusé par le gestionnaire pour des raisons diverses : non-respect de l'environnement, contentieux avec l'état, affichage non compatible avec le plan de gestion, capacité d'accueil du site pour les actions évènementielles etc.).

- Les **activités de terrain** dans le cadre de la maintenance et ou de la recherche scientifique (extraction d'échantillon, enlèvement de laisses de posidonie, usage d'engins destructeurs).

La **communication** est également primordiale pour ne pas tomber dans l'incompréhension. Dans la cogestion, il vaut toujours mieux trop de communication que pas assez.

La **convention de cogestion** peut être amenée à servir de référence lorsqu'une différence d'interprétation apparaît entre les parties. Si elle est suffisamment détaillée au niveau des engagements et responsabilités de chacun, elle pourra apporter une réponse claire avant qu'un conflit d'interprétation ne surgisse.

Au Conservatoire du littoral, les conventions de cogestion se sont étoffées avec le temps. Quand les choses se passent bien, il n'y a pas vraiment besoin d'y faire référence. Quand la cogestion devient moins fluide, on peut par contre se tourner vers cet écrit. Si la convention est bien claire, on peut alors appliquer ce qui y est prévu.

Richard BARETY

Chargé de mission à la Délégation PACA du Conservatoire du littoral (France)



❖ Gérer les conflits

Une gestion rapide des conflits par le comité de coordination est également nécessaire pour éviter l'accumulation des points de discorde, ce qui pourrait rendre la mise en œuvre des mesures et activités convenues plus difficile et par conséquent mettre en péril la préservation du site.

LES POINTS IMPORTANTS DE LA GESTION D'UN CONFLIT

➤ Ne pas prendre le conflit personnellement.

Entre cogestionnaires, le conflit porte la plupart du temps sur les activités ou les modalités de mise en œuvre de la gestion, et non pas sur la personne.

➤ Chercher à comprendre le conflit

Quelle est la nature du conflit ? Une divergence d'objectifs, de méthodes, d'intérêts, de besoins ... ?

Quelle est la source du conflit ? Le conflit vient-il d'une incompréhension, d'un conflit de pouvoir... ?

Est-ce que la manifestation du conflit est interpersonnelle (entre individus) ou entre des groupes de personnes ?

➤ Se rappeler des objectifs communs du partenariat

Ces objectifs sont ce qui rassemble les parties, et permettent donc de mettre en avant et de se concentrer sur une vision positive et partagée, plutôt que sur des points de discorde liés aux intérêts propres de chacun.

➤ Accompagner le processus

Il est essentiel de ne pas créer de divisions, notamment relatives aux différences de capacités ou de pouvoirs des parties. Il faut, au contraire, réussir à créer un espace de compréhension afin d'identifier les valeurs, intérêts, défis et contraintes de chacun des acteurs.

Le comité de cogestion doit être formé aux mécanismes de résolution des conflits. Dans un contexte de cogestion, il y a un risque que les acteurs arrivent avec leurs propres dynamiques du passé. Les conflits font partie de la vie, mais ce qui est important c'est la façon dont ils sont gérés.

Marta CAVALLE

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



TECHNIQUES À ÉVITER

Pression – Menace – Faux prétextes
Remise en cause – Désinformation
Division – Déstabilisation – Manipulation
Mettre l'autre devant le fait accompli
Créer un conflit au sein de l'autre partie
Mettre l'autre en situation d'infériorité
Violer la confidentialité



Pourquoi ?

- Sont des techniques de confrontation
- Ne visent pas un consensus, un compromis ou un accord
- Ne fait gagner qu'une des parties au détriment de l'autre



Conséquences

- Perte de confiance
- Hausse de la défiance
- Hausse de l'opposition
- Désengagement

TECHNIQUES À APPLIQUER

Anticipation

- Assurer la possibilité d'exprimer ses besoins, attentes, contraintes, difficultés
- Clarifier et cadrer via la convention de cogestion

Communication

- Libre, légitime, dans la compréhension des parties et leurs contraintes, objectifs, intérêts

Négociation

- Recherche du consensus, du compromis, de l'accord partagé
- Basée sur les faits et non sur l'émotionnel
- Technique du donnant donnant (échanger des concessions et/ou avantages, répartir les coûts et les risques en fonction des priorités de chacun)

Accompagnement

- Par une personne objective, voire un médiateur professionnel
- Créer des espaces de paroles (réunions, discussions informelles)
- Garder en vue les objectifs et valeurs partagés



Conséquences

- Développement de la confiance
- Expression libre
- Emergence de solutions
- Réduction du risque d'apparition de nouveaux conflits

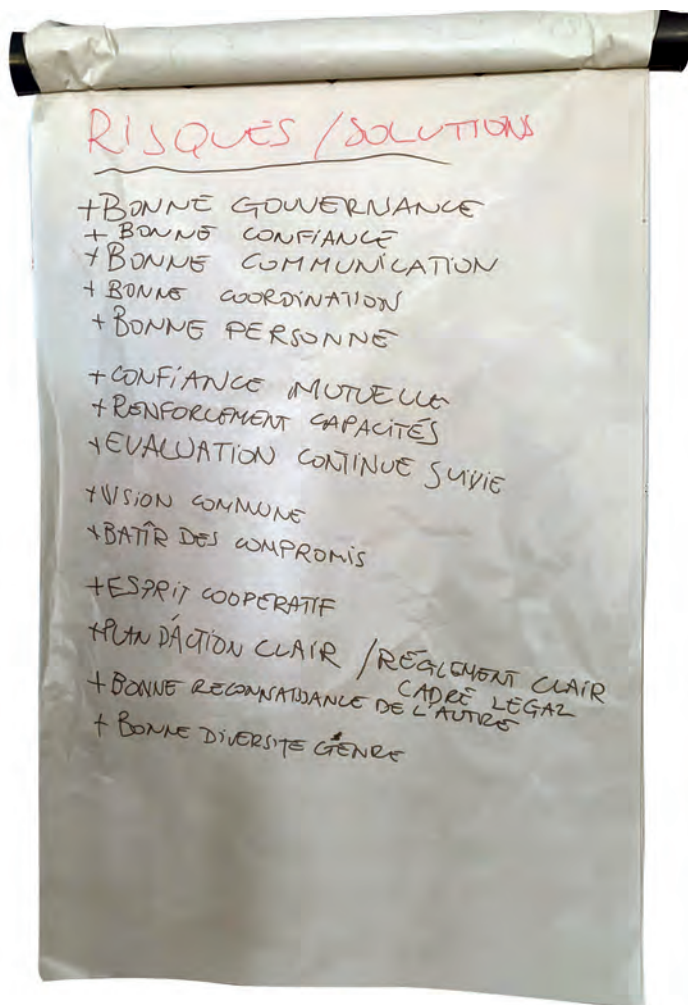


© Fabrice Bernard

RÉSUMÉ DES CONDITIONS POUR UNE BONNE COGESTION OPÉRATIONNELLE

Extraits de l'atelier participatif sur la cogestion, organisé les 28 & 29 mars 2022 à Hammamet en Tunisie par le Conservatoire du littoral et l'Initiative PIM en partenariat avec l'APAL et le Medfund dans le cadre du projet COGITO soutenu par le FFEM

- Une bonne gouvernance
- Une confiance mutuelle
- Une bonne communication
- Une bonne coordination
- Une transparence
- Les bonnes personnes
- Un renforcement de capacités
- Une évaluation continue
- Une vision commune
- Des compromis
- Un esprit coopératif
- Un plan d'action ou règlement clair
- Un cadre légal
- Une bonne reconnaissance de l'autre
- Une diversité de genre



2- LE FONCTIONNEMENT DE LA COGESTION OPÉRATIONNELLE

A- LA DIVERSITÉ DES SYSTÈMES DE COGESTION OPÉRATIONNELLE

Divers types de cogestion opérationnelle sont mis en place en fonction des contextes locaux, des missions de gestion à remplir, des acteurs à même d'être impliqués dans la gestion selon leurs compétences (ONG, usagers, collectivités locales...) ...



LES COGESTIONS AVEC DES ONG

Ce type de cogestion permet à une autorité publique de collaborer avec une ONG spécialisée ou généraliste afin qu'elle mobilise ses moyens et compétences pour la gestion d'un site.

LES AVANTAGES DE CE TYPE DE COGESTION

- ❖ Ancrage local et capacité de mobilisation citoyenne des ONG qui contribue à une meilleure appropriation du site par la population et au développement d'une dynamique de vigilance citoyenne.
- ❖ Possibilité de mobiliser des bénévoles citoyens ou experts pour appuyer le travail de l'ONG dans la cogestion.
- ❖ Capacité de mobilisation de moyens humains et financiers, et plus grande facilité et flexibilité des ONG pour la gestion des financements et des moyens matériels.
- ❖ Compétences des ONG sur certains sujets spécifiques.
- ❖ Légitimité renforcée de l'ONG par l'alliance avec un partenaire institutionnel.

LES POINTS D'ATTENTION A CONSIDÉRER

➤ Assurer une sécurité financière de l'ONG

L'engagement pérenne d'une ONG au service de la cogestion nécessite à minima des financements récurrents à même de subvenir à l'existence de l'association. Ces financements doivent permettre de recruter, de se former, de disposer de moyens matériels à même d'assurer la gestion. Les ONGs ne peuvent pas subvenir à la gestion d'un site en ne comptant que sur les bénévoles de l'association. La nécessité par exemple de recruter du personnel salarié s'impose. Or, une visibilité à moyen voire long terme est nécessaire à la fois pour l'ONG et ses salariés pour construire un dispositif de cogestion. Il s'agira sinon d'interventions ponctuelles qui ne peut pas être assimilée à de la cogestion mais de prestations ne s'inscrivant que pour mener partiellement ou totalement des actions inscrites dans les documents de gestion.

Dans l'idéal, un **système d'autofinancement** devrait être trouvé afin de générer des revenus pour le fonctionnement de ces processus dans la durée. Différents outils peuvent être envisagés selon les contextes : écotourisme, activités de production parallèles, crédits carbone, fonds fiduciaires... dans la réalité, ces sources d'autofinancement compensent rarement les besoins réels de financement et peuvent même détourner les salariés des ONG de leur travail de « co-gestionnaire opérationnel » en ne répondant qu'à des besoins « mercantiles ».



Afin de faire fonctionner la gouvernance partagée de la Forêt Classée et Réserve de Faune de la Comoé-Léraba via l'association qui est une fédération de 17 villages, les sources de financement ont été diversifiées. Nous répondons à des appels à projets afin d'obtenir des subventions et nous avons également développé des partenariats avec des collectivités pour la gestion de leurs ressources naturelles. Nous nous intéressons également à de nouveaux outils tels que les crédits-carbone : la réserve faisant 125 000ha, c'est un puits de carbone qui peut être valorisé et c'est une bonne solution pour avoir des ressources financières.

Mamadou KARAMA

Directeur exécutif de l'Association inter villageoise de Gestion des Ressources naturelles et de la Faune de Comoé-Léraba - AGEREF-CL (Burkina Faso)

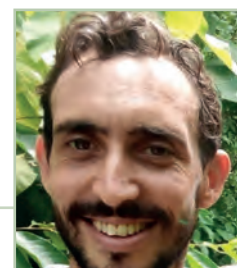


© Angélique Triguel

A court terme, il peut y avoir des appuis de l'Etat, de l'aide de fonds publics internationaux, de fondations privées internationales ou d'entreprises privées locales. A long terme, dans certaines zones, des fonds fiduciaires peuvent être mis en place. Par exemple, dans l'AMP du Gandoule au Sénégal, un investissement a été réalisé pour soutenir le maraîchage et la pisciculture. L'AMP récupère un pourcentage des ventes et le réinvestit dans le comité de gestion.

Aurélien GARREAU & Damien MARTIN

*Chargés du renforcement de capacités des OSC
pour les Pays d'Afrique de l'Ouest
au Programme Petites Initiatives de l'UICN*



➤ **Assurer une transparence et une compréhension mutuelle sur le fonctionnement de chacune des parties afin de construire un cadre de confiance.**

Le bon fonctionnement de la cogestion nécessite une confiance entre les parties qui ne peut être acquise que si celles-ci ont une réelle volonté de collaborer dans un objectif commun de conservation. Il est alors nécessaire d'apprendre à s'adapter et à trouver des solutions pour travailler ensemble malgré des différences de mode de fonctionnement (ex. lenteur de réaction du fait des procédures administratives du côté du gestionnaire institutionnel qui peut peser sur la rapidité d'exécution au niveau des activités d'une ONG).

Face aux manques de moyens humains au niveau des administrations, l'association est venue renforcer le travail de terrain mené par l'Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral et ses partenaires scientifiques, en mettant à disposition ses ressources humaines (personnel et bénévoles), afin d'améliorer la gouvernance de la future AMCP des îles Kuriat. Ce partenariat a également permis aux deux parties de mobiliser des financements nationaux et l'accès à des fonds régionaux en l'occurrence des subventions de MedFund. Une nouvelle expérience et un nouveau savoir-faire ont ainsi vu la lumière, dans une approche participative pour la gestion conjointe de cette AMCP. Au démarrage, l'association a bénéficié d'un encadrement côte à côte avec l'administration, et a travaillé durement pour aider les groupes communautaires existants à se réorganiser, et mettre en place un comité d'appui à cette gestion, ce qui lui a valu de gagner sa confiance. Ce résultat a permis de mettre le site des îles Kuriat en avant, qui rayonne en tant qu'un modèle pilote de gestion en Tunisie.

Ahmed GHEDIRA

Président de Notre Grand Bleu (Tunisie)



➤ **Définir clairement les rôles et responsabilités de chaque partie pour garantir une sécurité juridique.**

Dans de nombreux cas, la cogestion opérationnelle n'est pas formalisée et se fait en l'absence de toute charte ou accord précisant les droits et responsabilités et organisant les activités. Une concertation est souvent, tout de même, menée dans la mise en œuvre des actions de gestion. Il reste toutefois, nécessaire de concrétiser cette cogestion par des accords formels. Ceci permettra de leur donner un aspect juridique plus solide en légitimant, en encadrant et en définissant plus clairement les prérogatives de chacun.

L'AGN est une association de compétence nationale qui œuvre dans le cadre de la professionnalisation de la lutte anti braconnage. Elle a pour mission la formation et le renforcement de capacités d'écogardes qui viennent en appui aux services forestiers sur les aires protégées pour la surveillance, l'application des lois et la réalisation de suivis écologiques et d'aménagements divers.

Une convention passée entre l'AGN et le Ministère de l'Environnement permet la mise à disposition d'écogardes afin que ceux-ci puissent intervenir en toute légalité sous la direction d'officiers de police judiciaire sur des missions ponctuelles ou sur la durée d'un projet. Des opérations conjointes sont ainsi menées sur le terrain rassemblant officiers de police judiciaire, écogardes, personnel des services forestiers de la zone, ainsi que des agents des communautés locales qui participent à la collecte d'informations et aux opérations en tant que guides pisteurs. Cette collaboration a permis un recul de la présence de groupes armés sur les territoires forestiers.

Benjamin BASSONO

Directeur de l'Association des Anges Gardiens de la Nature (Burkina Faso)



► Valoriser l'engagement des acteurs en reconnaissant la cogestion.

Lorsque la cogestion est permise par la réglementation nationale, il est important de mettre en avant ce dispositif pour valoriser la réalité du statut et de l'implication des cogestionnaires dans la gestion d'un site. Les cogestionnaires ne sont pas simplement des partenaires techniques permettant la mise en place d'actions spécifiques, mais de réels associés dans la conduite du projet du site.

En Algérie, la majorité des espaces naturels sont gérés par le Service de protection de la faune et de la flore de la Direction Générale des Forêts, l'Etat bénéficiant d'un monopole pour la gestion. Au départ la cogestion était un terme nouveau qui faisait un peu peur car elle était perçue comme une cession de terrains. Mais au fil des échanges à l'international, nous avons compris que l'on faisait en réalité déjà de la cogestion. En effet, le Parc national Taza-Jijel a déjà de nombreuses conventions de partenariat avec des associations. Par exemple, l'association Ecologie sans Frontières a une convention de partenariat qui l'autorise à sortir sur le terrain et à mettre en œuvre des activités sur toute la partie terrestre et marine du parc (activités d'éducation environnementales et de sensibilisation, suivis d'espèces invasives, suivi de la fréquentation en saison estivale, suivis marins sur les herbiers, suivis ornithologiques...). Toutefois, le mot « cogestion » valorise beaucoup mieux les actions qui sont faites sur le terrain que le mot « partenariat ». Le cogestionnaire est vraiment quelqu'un qui va apporter quelque chose, il y a cette idée de complémentarité. A cette fin, l'association Ecologie sans Frontières a un projet avec le Parc de signer une convention concernant les sites insulaires qui sera vraiment titrée de cogestion.

Nadjib BENAYAD

Agent du Service de protection de la faune et de la flore de la Direction Générale des Forêts & Président de l'Association Ecologie sans Frontières (Algérie)



LES COGESTIONS AVEC DES USAGERS

Ce type de cogestion permet de s'appuyer directement sur des usagers de l'espace protégé afin qu'ils assurent des actions de suivi et de veille dans le cadre de leurs activités. La cogestion peut par exemple être faite avec des pêcheurs, des clubs de plongée, des agriculteurs, des populations locales etc...

LES AVANTAGES DE CE TYPE DE COGESTION

- ❖ Décuplement de moyens humains directement sur le site.
- ❖ Connaissance fine de l'espace à gérer (contexte, enjeux, spécificités...) par les usagers locaux.
- ❖ Motivation des usagers à s'impliquer s'ils ont conscience des bénéfices des activités de cogestion.
- ❖ Meilleure compréhension et acceptation des mesures de protection envisagées sur un site par les usagers du fait de leur implication en amont.

LES RISQUES ET DÉSAVANTAGES DE CE TYPE DE COGESTION

- ❖ Risque de « sur-appropriation » du site par des usagers se sentant investis d'une mission publique ;
- ❖ Manque de maîtrise technique de certains sujets et risque de discours inappropriés ou faux auprès des autres usagers ;
- ❖ Besoin d'encadrement et de formation régulière ;
- ❖ Turn over plus important si les « usagers cogestionnaires » se lassent plus vite.



Dans la baie de Gökova, la Mediterranean Conservation Society (MCS) a créé un modèle unique de cogestion de la conservation marine et de la gestion de la pêche. En juillet 2010, six zones d'interdiction de pêche de 3 000 hectares et une zone de 28 000 hectares de restriction de pêche fermée aux senneurs et aux chalutiers, ont été officiellement déclarées. En 2013, le MSC a mis en place un système de «Local Marine Ranger» qui forme et emploie des pêcheurs locaux en tant que gardes marins équipés de bateaux rapides, qui travaillent en étroite collaboration avec les garde-côtes. Par la suite, le MSC a réuni tous les groupes d'intérêt concernés autour d'une table afin de répondre rapidement aux problèmes et aux besoins de la gestion (coopératives de pêche locales, universités, administrations, garde-côtes, municipalité locale et ONG locales). C'est l'une des toutes premières initiatives en Turquie qui démontre le leadership de la communauté dans la gestion de la pêche et la conservation de l'écosystème. L'utilisation d'une stratégie de cogestion ascendante a été très efficace pour protéger et restaurer un écosystème dégradé et améliorer les revenus locaux dans le processus.

Zafer KIZILKAYA

Cofondateur de la Mediterranean Conservation Society (Turquie)



LES POINTS D'ATTENTION A CONSIDÉRER**➤ Intégrer les usagers dans la définition des règles de gestion du site pour une meilleure efficacité**

Les usagers doivent être intégrés le plus en amont possible afin que les orientations de gestion et les règles d'usages qui seront définies pour un site bénéficient d'une acceptation partagée qui facilitera leur mise en œuvre et la relation de partenariat.



En 2005, l'organisme de gestion de l'AMP de Torre Guaceto a impliqué les pêcheurs artisans dans une évaluation scientifique de l'état des stocks de pêche et le niveau d'effort durable. Le résultat de cette approche de cogestion a été une activité de pêche réglementée, basée sur un accord et une vision partagée entre les pêcheurs et l'autorité de l'AMP, sous la supervision scientifique d'un institut de recherche. Des règles strictes sur le type d'engins, la longueur et le maillage des filets, la fréquence de pêche (seulement une fois par semaine dans l'AMP), les périodes de fermeture, afin de limiter l'impact sur les principaux prédateurs de poissons, les stades juvéniles, et les communautés et habitats benthiques ont notamment été établies. Cette collaboration garantit la durabilité des activités de pêche, avec de meilleurs résultats, à l'intérieur plutôt qu'à l'extérieur de l'AMP, en termes d'abondance et de taille.

Francesco DE FRANCO

Groupement Torre Guaceto (Italie)

**➤ Prendre en compte les aspects socio-économiques et de marché pouvant impacter l'implication des usagers.**

Certaines catégories d'usagers professionnels peuvent notamment être défavorisées si d'autres secteurs ne sont pas impliqués dans l'effort de gestion (ex. différents types de pêcheries artisanales, récréatives ou commerciales peuvent être influentes sur une zone) ou si le marché n'est pas réglementé (ex. si la commercialisation des produits de pêche n'est pas contrôlée, les pêcheurs artisans deviennent à la merci des intermédiaires qui peuvent contrôler l'effort de pêche).

En Catalogne, un travail important en cours est l'établissement de plans socio-économiques en parallèle du plan de gestion. Le plan de gestion fixe les aspects techniques de la gestion, tandis que le plan socio-économique vise à définir comment la gestion sera contrôlée et comment les mécanismes du marché seront réglementés... Ce plan socio-économique est l'un des aspects qui peut mener au succès.

Marta CAVALLE

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



➤ Adapter les approches de cogestion aux réalités locales.

Certains usagers peuvent présenter une **réticence à s'impliquer dans la gestion** d'un site qu'il sera nécessaire de prendre en compte. Par exemple, il est possible que des usagers ne souhaitent pas s'engager dans des activités de surveillance qu'ils interprètent comme un contrôle de leurs pairs.

L'initiative communautaire «Guardians of the Sea» est un projet pilote visant à impliquer les pêcheurs dans le suivi de la mégafaune marine et le signalement des infractions dans le cadre de leurs activités. Au début, les pêcheurs n'étaient pas très enthousiastes à l'idée de signaler les infractions car ils ne voulaient pas que les autres pêcheurs sachent qu'ils rapportaient ce qui se passait. Cependant, nous leurs avons expliqué que ce qui nous intéressait est ce qui se passe dans l'AMP et non de savoir qui fait quoi. Parmi ceux qui se sont montrés intéressés, nous avons sélectionné ceux qui travaillaient le plus fréquemment dans la zone. Nous leur avons donné du matériel de suivi et une formation sur la façon de faire des suivis GPS de la mégafaune marine. Ce qui fonctionne, c'est que nous ne leur demandons pas d'être actifs tous les jours, uniquement toutes les 3 semaines, et ils ne collectent des données que s'ils voient quelque chose, tout en pêchant.

Berta RENOM

Directrice exécutive de l'association Projeto Biodiversidade (Cap Vert)



Il peut également être nécessaire de **prévoir une contrepartie pour les usagers** lorsque leur implication impacte le temps qu'ils consacrent à des activités génératrices de revenus. A cet égard, peuvent être prévus : une compensation financière⁵ ou un échange de moyens matériels en contrepartie de leur engagement, la mise en place d'une autre activité génératrice de revenus, ou alors, l'adaptation du cadre de leur implication pour limiter au maximum le temps qu'ils doivent consacrer à des missions de gestion.

5- Qui peut poser problème pour les modalités de paiement par un organisme public, qui peut être considérée comme un salaire et devrait être soumis aux règles d'un contrat de travail, ou une prestation qui devrait être soumise à des règles de mise en concurrence cette solution n'est clairement pas la plus aisée à mettre en œuvre.

Dans le projet que le GRET a mené entre 2015 et 2020 sur le Parc national du Diawling, il était compliqué de motiver des gardes communautaires pour la surveillance s'il n'y avait aucun moyen en retour, car ce sont des villageois qui ont besoin de générer des revenus. La proposition du GRET avait été d'impliquer un grand nombre de gardes communautaires qui ne seraient toutefois mobilisés qu'une journée par mois. Une autre idée aurait été de donner quelque chose en échange de la participation bénévole. Par exemple, de mettre des barques à disposition des pêcheurs en échange de leur participation bénévole à la surveillance.

Emmanuel DURAND et Louisa DESBLEDS

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



En Asie, il est possible de faire un projet avec peu car il ne faut pas grand-chose pour gérer un territoire. Un petit bateau ne coûte pas cher et il suffit de former et financer un salaire à un écogarde. Un projet peut, de plus, non seulement continuer mais aussi s'amplifier sans argent, si les communautés l'ont compris, assimilé et le veulent pour leur propre intérêt.

Frédéric TARDIEU

Fondateur de Sulubaai Environment Foundation (Philippines)



➤ **Mettre en place une démarche de plaidoyer auprès des autorités publiques pour la mise en place des processus de cogestion opérationnelle.**

Dans beaucoup de contextes, il y a encore une importante réticence des autorités nationales ou locales face aux démarches de cogestion, souvent car la cogestion n'est pas un modèle prévu dans la législation ou suffisamment rodé. Un plaidoyer du côté des administrations est ainsi nécessaire afin de les rendre plus enclin à ces processus de collaboration.

L'AMP de Kakoskali a été créée grâce à une collaboration entre l'ONG Enalia Physis et les pêcheurs locaux. L'objectif du processus de cogestion est d'obtenir une participation active et quotidienne des pêcheurs qui sont directement sur place et de mettre en œuvre une consultation et une collaboration. Le principal problème de la mise en œuvre d'une cogestion dans ce contexte est la résistance opposée par le gouvernement pour déléguer du pouvoir alors même qu'il n'est pas en capacité de contrôler quoi que ce soit dans cette zone reculée. D'autre part, les pêcheurs sont réticents à prendre eux-mêmes le contrôle car la gestion implique des aspects de surveillance et de police sur la zone qu'ils ne souhaitent pas exercer à l'encontre de leurs amis et leurs familles. Jusqu'à présent, nous avons organisé une série de réunions pour expliquer la cogestion, mais le gouvernement n'était malheureusement pas présent. Nous travaillons maintenant à suggérer un plan de cogestion. Cependant, la loi chypriote, ne permet pas au gouvernement de déléguer la gestion à d'autres entités.

Antonis PETROU

Co-fondateur d'Enalia Physis (Chypre)



➤ **Valoriser l'engagement des usagers dans la gestion du site.**

La valorisation de cet engagement permet notamment une meilleure appropriation de la gestion et un maintien de la motivation des populations locales à s'impliquer sur le long terme.

La Fondation agit en appui sur des aires marines protégées communautaires, afin d'aider les communautés dans leur démarche de gestion pour qu'elles puissent bénéficier d'une reconnaissance. Il ne s'agit pas de s'occuper uniquement des moyens mais aussi de motiver les populations et c'est assez facile si on propose un travail et un salaire. Nous leur avons fait comprendre que nous allions mettre en place des actions, les avons engagées dans la démarche (ex. participation sur l'entretien des bouées et des cordages, formation de plongée pour observer et nettoyer les petits fonds côtiers), et nous avons créé de nouvelles loi de gestion des pêches avec elles (ex. outils de pêche autorisés, couloirs de circulations dans l'AMP). Dans l'ensemble, il faut être imaginatif sur ce qui peut être ludique pour la sensibilisation des uns et des autres. Par exemple, faire un film pour l'anniversaire de l'AMP, avec des portraits des habitants et le projeter dans le village pour montrer les résultats et les développements. Il faut que les communautés deviennent acteurs de leur propre gestion. Nous on les aide avec le matériel, les cordes, les bouées, les mouillages, et la réglementation, mais il faut valoriser leur travail.

Frédéric TARDIEU

Fondateur de Sulubaai Environment Foundation (Philippines)



© Fabrice Bernard



LES COGESTIONS IMPLIQUANT PLUSIEURS AUTORITÉS OU INSTITUTIONS PUBLIQUES

Sur certains sites, il peut y avoir une superposition de domaines publics et privés ou de statuts de protection, et par conséquent plusieurs gestionnaires potentiels ayant vocation à intervenir, avec des niveaux hiérarchiques qui dépendent de la réglementation relative aux aires protégées et des autres textes législatifs régissant le site.

Dans une telle cogestion, le partage des fonctions et responsabilités ne se fait pas forcément à parts égales. On pourra avoir un cogestionnaire principal en charge des responsabilités générales qui coordonne la cogestion, et des cogestionnaires associés qui mettent en œuvre des activités plus spécifiques en fonction de leurs compétences respectives.

La gestion des îles Kneiss dépend à la fois de l'Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral (dans le cadre de la future AMCP qui doit être créée) et de la Direction des Forêts (gestionnaire du site). Ce fonctionnement entre plusieurs acteurs institutionnels crée de la lenteur par rapport aux sorties scientifiques car l'association doit demander différentes autorisations en fonction des suivis (ex. Direction des Forêts pour des suivis scientifiques ou Direction générale de la pêche pour des projets sur les milieux marins). La classification du site en Aire Marine et Côtière Protégée rendra les choses plus faciles car l'interlocuteur sera alors uniquement l'APAL. Une solution est également de voir si l'APAL pourrait gérer cette lenteur en interne, par exemple avec du personnel chargé de l'appui à la cogestion d'un point de vue administratif.

Sana KESKES TAKTAK

Directrice de l'Association de la Continuité des Générations (Tunisie)



LES AVANTAGES DE CE TYPE DE COGESTION

- ❖ Augmentation de moyens humains, financiers et de compétences pour les activités de gestion.
- ❖ Meilleure adéquation des missions de gestion avec les compétences de chaque organisation.

Sur la Côte Bleue, les forêts situées sur les terrains du Conservatoire du littoral sont soumises au régime forestier. A ce titre, l'Office National des Forêts apporte son concours technique aux communes gestionnaires des sites par le biais d'une convention tripartite et d'un plan d'aménagement, fait en concertation, qui prévoit les activités de gestion forestière (surveillance, travaux et actions sylvicoles). L'ONF est force de proposition pour la gestion, mais les communes conservent tout de même la prise de décision.

François MARCOUX

Garde du littoral sur le site de la Côte Bleue,
Office National des Forêts (France)

LES POINTS D'ATTENTION À CONSIDÉRER

➤ Définir clairement les missions de chacun et leur mise en œuvre pour assurer une gestion coordonnée.

Il est en effet primordial d'éviter que la cohabitation entre plusieurs cogestionnaires avec des compétences et cadres d'intervention différents ne soit source d'empiètements et de conflits

La mise en place d'un cadre (convention, contrat...) est essentielle mais ne peut tout prévoir et tout résoudre. Il doit y avoir aussi de « l'intelligence situationnelle » de part et d'autre des acteurs intervenant sur le territoire et une forme de tolérance bienveillante pour éviter de recourir au rappel des points de la convention.

Fabrice Bernard

Délégué Europe et International au Conservatoire du littoral (France)



➤ Intégrer le partenariat de gestion dans une gestion intégrée et coordonnée du territoire.

À travers la cogestion opérationnelle qui définit un partenariat de base sur un site, il est nécessaire d'intégrer les autres actions et projets des organisations publiques qui peuvent se développer en parallèle dans un cadre de concertation plus large, afin d'assurer une réelle gestion intégrée et coordonnée sur l'ensemble du territoire.

La convention de gestion entre la Ville de Marseille et le Parc national des Calanques définit les missions de chacun et donne de la légitimité aux acteurs. C'est un cadre de travail qui est nécessaire mais non suffisant. Il faut ensuite le faire vivre et il doit permettre d'intégrer un partenariat réel. C'est-à-dire qu'à chaque fois qu'il y a un nouveau projet, il faut que l'on puisse l'intégrer dans le cadre de ce partenariat.

Marie CORTES

Responsable du Service « Mer et Littoral » à la Ville de Marseille (France)



B- LES CONVENTIONS DE COGESTION

La convention de cogestion est un outil central qui permet d'encadrer la conduite des activités de gestion et la relation de cogestion opérationnelle. Etablie en concertation, elle doit poser par écrit de manière claire, les droits, responsabilités, engagements et obligations de chaque partie afin de servir de référence pour éviter des problèmes d'interprétation et des conflits dans la mise en œuvre des mesures de gestion.



© L.-M. Préau

► LES TYPES DE CONVENTIONS

Il existe plusieurs types de conventions ou contrats en lien avec la gestion d'une aire protégée, qui diffèrent en fonction de la nature de l'activité et du statut du site (ex. occupation temporaire, convention de partenariat, concession, délégation de services, sous-traitance...).

Attention : Si un gestionnaire légal peut dans tous les cas développer des conventions de partenariat et de sous-traitance, les concessions et occupations temporaires ne peuvent être signées que si celui-ci dispose d'un droit réel sur le site.

Ex. En Tunisie, l'APAL n'a pas droit réel sur le domaine public maritime. C'est le ministre de l'environnement qui signe les occupations temporaires et les concessions.

* LA CONCESSION

Elle permet à une entité publique de confier ou déléguer à un tiers (entité publique ou privée) la mise en œuvre totale ou partielle du plan de gestion ou d'un projet pour le site. Sa durée est limitée dans le temps.

La concession peut concerner l'ensemble du site ou uniquement une partie ou composante d'un site (ex. immeubles bâti ou activités liées au site : extraction du sel, installation de conditionnement de produit de la mer, édifice culturel ...).

Exemples de réglementations nationales ...

Les conventions ou contrats de concession obéissent généralement à une réglementation particulière pour chaque pays.

En France : Dans le cas des sites du Conservatoire du Littoral, la « convention de délégation de gestion » permet de formaliser un transfert de compétence du gestionnaire vers un cogestionnaire, où seules activités de contrôle sont généralement conservées par le gestionnaire.

En Tunisie : La réglementation tunisienne prévoit également les mêmes dispositions, en soumettant toutefois la concession à une démarche juridique dans le cadre de la réglementation générale sur les concessions du domaine public de l'état (concurrence et décret interministériel d'approbation).

* LA CONVENTION DE PARTENARIAT

Elle crée un partenariat entre le gestionnaire légal et un établissement public ou privé ou une ONG pour la mise en œuvre d'activités s'inscrivant dans la mise en œuvre du plan de gestion. Ces conventions peuvent intégrer un tiers extérieur à la gestion comme un bailleur de fonds. Ce type de convention est mis en œuvre par exemple dans le cadre du MedFund et du CEPF. Elle peut concerner les activités de conservation et de protection, de suivi scientifique, de surveillance, de recherche, de communication et sensibilisation et d'éducation.

Généralement toute entité publique est en droit d'établir des conventions de partenariat pour la réalisation des objectifs et mission qui lui sont confiés par son texte de création.

Ce mode de coopération n'a donc pas nécessairement besoin d'assise juridique spécifique.

Ex. En France, les conventions de partenariat du Conservatoire s'appuient toutes sur l'article L322.9 du Code de l'Environnement.

* LES AUTORISATIONS ET OCCUPATIONS TEMPORAIRES

Les autorisations, payantes ou non, permettent à des usagers, ONG ou entreprises d'exploiter légalement un bien foncier ou des ressources naturelles soumis à autorisation au sein d'un site protégé de domanialité publique (par exemple pour du pâturage, de la pêche, de l'écotourisme...).

Les occupations temporaires sont plutôt liées à des services (restauration, plagiste, hébergement, ...). Elles sont établies par une autorisation accompagnée d'un cahier des charges qui fixe les conditions techniques et environnementales imposées par la réglementation générale, spécifique aux aires protégées et à un permis d'exercice de l'activité (accordées par la commune ou ministères techniques). L'occupation temporaire est accordée sur demande, révocable et soumise à une redevance annuelle ou à son éventuelle exemption dans des conditions particulières.

* LA SOUS-TRAITANCE

La sous-traitance est considérée généralement comme une prestation de service. Appelée en France « délégation du service public », elle peut concerner le nettoyage et la maintenance du site, le transport, la sécurité, ... Dans certains cas elle peut toutefois être considérée comme cogestion particulièrement quand elle constitue une contrepartie par rapport à une autorisation ou s'intègre dans le cadre d'une convention de partenariat.

IMPORTANT : Les concessions ou conventions de partenariat sont les deux principaux types de conventions qui rentrent dans le concept de cogestion opérationnelle.



© L.-M. Préau

► STRUCTURATION DES CONVENTIONS DE COGESTION

La convention de cogestion doit cadrer de la manière la plus claire possible, les engagements et responsabilités des cogestionnaires dans la mise en œuvre de la cogestion, en faisant référence systématiquement à un plan ou un programme de gestion, et en indiquant les modalités pour son suivi (ex : comité de gestion de site, comité de pilotage...).

Toutefois, elle doit également permettre de conserver une certaine flexibilité afin de pouvoir adapter la cogestion en vue de conserver une intelligence situationnelle.

Puisque tout ne peut être prévu à l'avance, la convention devra intégrer les modalités permettant de traiter les zones grises dans la mise en œuvre de la cogestion. Par exemple, en envisageant une concertation sur les aspects qui n'auraient pas été traités et qui surviendraient dans la conduite des activités.

Il est possible d'envisager d'avoir deux types de convention pour cadrer la cogestion :

❖ **Une convention cadre** qui définit les droits, devoirs, objectifs communs des parties.

❖ **Des conventions spécifiques**, d'une durée plus courte, qui détaillent les missions des parties pour les différents projets, différentes zones géographiques ou missions mis en œuvre.



© Angélique Triguel

Un **cahier des charges** peut également être annexé à la convention afin de réaffirmer les principes appropriés à respecter dans la cogestion pour le site. Dans le cas de la Tunisie, le contrat de concession est par exemple accompagné d'un cahier des charges qui définit les mesures techniques et environnementales liées à la gestion du site.

Dans le cas du MedFund, une convention de financement tripartite (MedFund, Autorité nationale, ONG) fait souvent office de convention de cogestion. Quand la cogestion n'est pas reconnue dans le cadre légal national, la convention de financement peut également être faite uniquement avec l'ONG. Dans ce cas, nous avons alors par exemple déjà intégré dans le Préambule des conventions, une lettre de support ou d'engagement de l'autorité nationale en charge des AMP. Un Plan d'action annuel est ensuite réalisé, en prévoyant sur chaque axe de gestion: les activités conduites par les ONG, les activités conduites par les autorités nationales, et celles menées conjointement.

Romain RENOUX

Directeur exécutif du MedFund



Pour la cogestion sur l'archipel du Frioul entre le Parc national des Calanques, la Ville de Marseille et le Conservatoire du littoral, on a une convention cadre de gestion qui lie les trois établissements sur une durée de 6 ans (renouvelable 1 fois). Cette convention cadre permet de définir les différentes modalités de gestion de ce territoire, ainsi que les obligations et responsabilités de chaque entité. En parallèle, il y a une convention de partenariat, qui est d'une durée de 3 ans. Celle-ci est plus précise dans les missions de chaque partie, et elle met également en avant la participation financière de chaque Partie.

Le travail sur les conventions est important et il ne faut surtout pas faire l'impasse dessus. Il est indispensable d'écrire les conditions noir sur blanc et d'arriver à détailler les rôles et missions de chacun, ainsi que les compétences des uns et des autres.

Lorraine ANSELME

Responsable-adjointe du secteur « littoral ouest - archipels »
au Parc national des Calanques (France)



Cf. Annexe 2 pour le contenu type d'une convention de cogestion.

STRUCTURATION TYPE D'UNE CONVENTION DE GESTION

- Références juridiques
Textes relatifs à la gestion du site ; au(x) statut(s) de protection ; à la cogestion ou aux partenariats ; à la création des personnalités morales des cogestionnaires...
- Objet de la convention
- Entrée en vigueur, durée et modalité de renouvellement
- Pièces de la convention
- La convention,
- Le cahier des charges
- Le plan ou schéma de gestion
- Autre (charte de communication, charte d'éthique...)
- Les orientations de gestion
- Les restrictions d'usages et activités interdites
- Les engagements des cogestionnaires pour les activités de gestion
- Les activités soumises à conditions
- Les obligations générales des cogestionnaires
- L'organisation du comité de pilotage
- La possibilité des cas de sous-traitance et délégation des services
- Les modalités de participation financières
- Les modalités d'assurance
- Les modalités de suivi de l'exécution de la convention
- Les modalités pour les avenants et la résiliation de la convention
- Les procédés de gestion des conflits

3- L'ÉVALUATION DE LA COGESTION OPÉRATIONNELLE

L'évaluation d'un système de cogestion opérationnelle est essentielle afin de révéler les points forts, faibles et à améliorer, et ainsi, de pouvoir mener une réflexion pour pallier aux insuffisances et adapter la cogestion en conséquence.

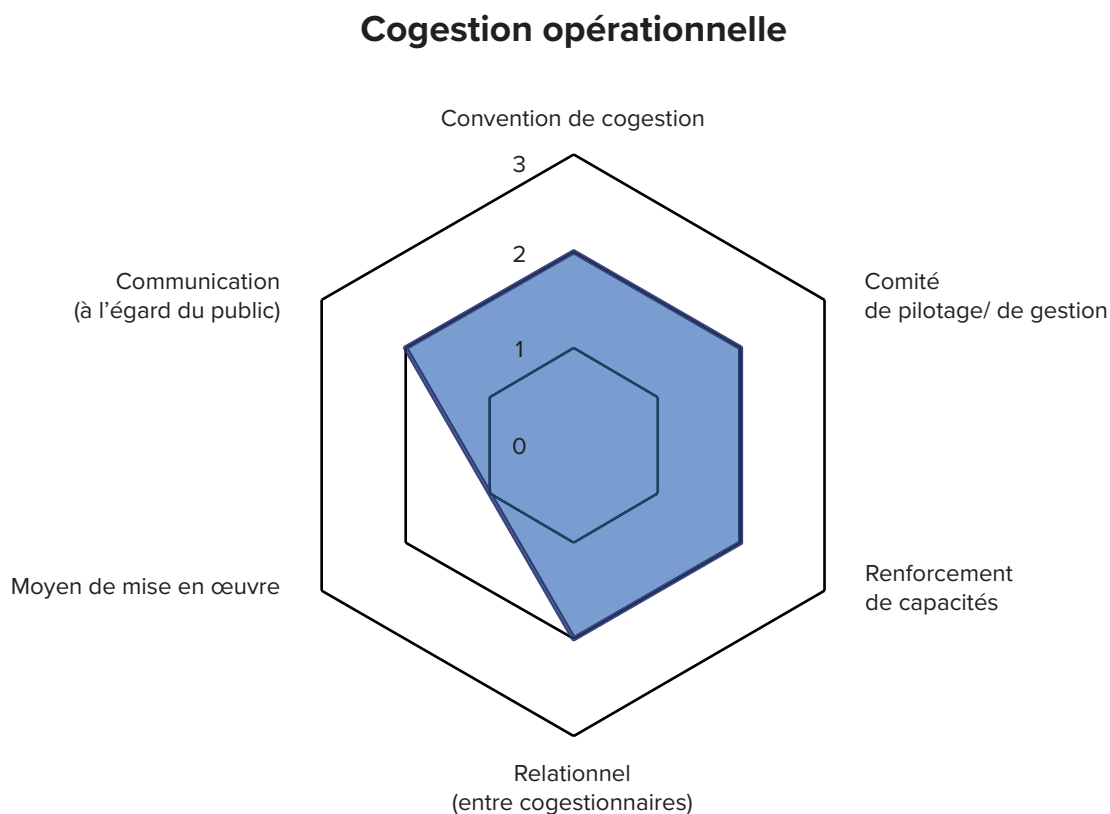
Il est nécessaire que cette évaluation soit **coproduite** par les parties concernées à l'occasion de réunions de concertation. Cette évaluation devra également être reproduite afin d'observer l'évolution de la cogestion dans le temps.

► EXEMPLE D'INDICATEURS ET D'UN OUTIL DE VISUALISATION POUR L'EVALUATION DE LA COGESTION OPERATIONNELLE⁶

Les diagrammes en radar permettent, sur la base d'un documents excel de visualiser de manière claire et simple des résultats d'une réflexion concertée ou les différentes parties échangent, évaluent qualitativement ou quantitativement de manière concertée des niveaux d'état des réalisations.

ÉVALUATION GENERALE

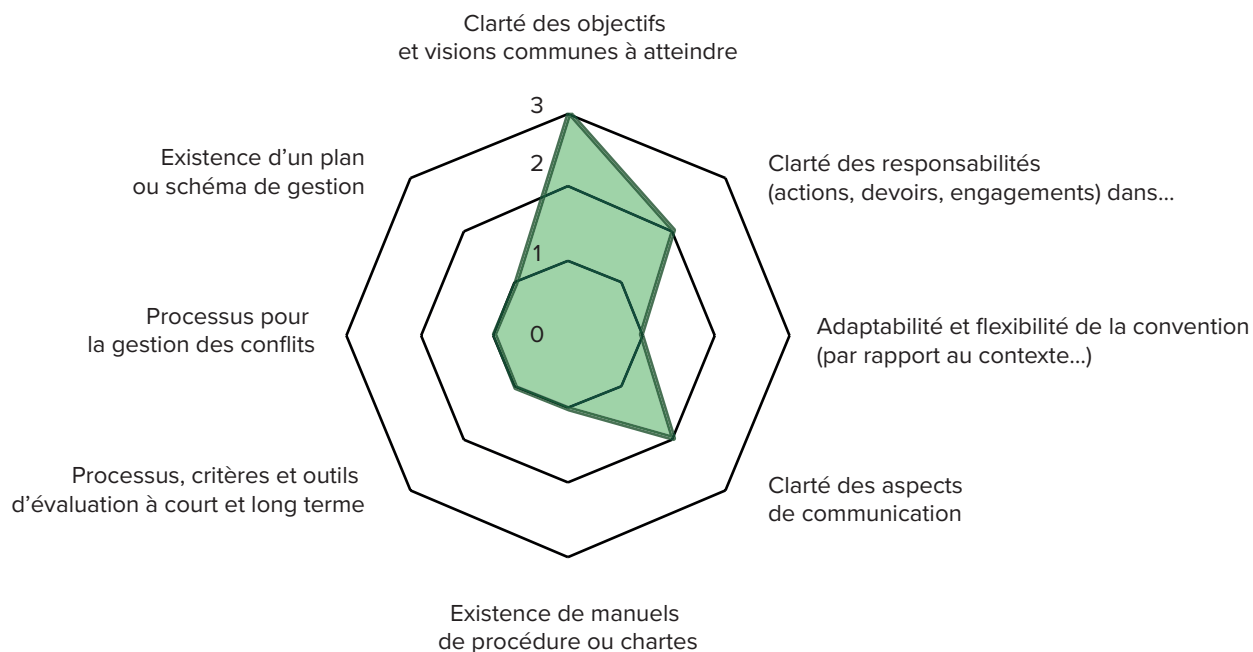
L'évaluation générale est une synthèse automatique qui représente une moyenne de chaque thématique.



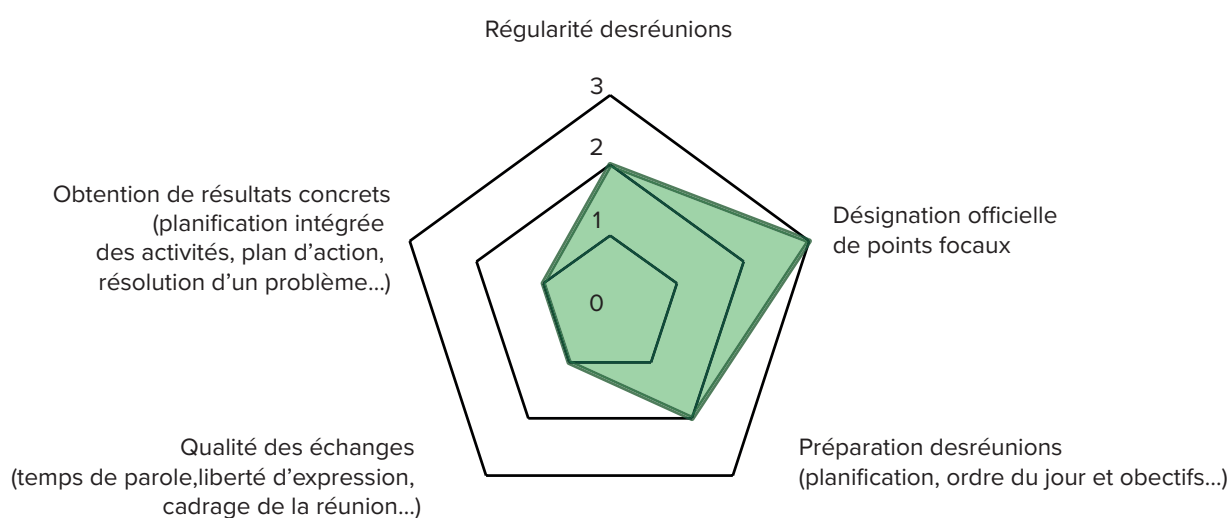
6- Les thématiques et les indicateurs présentés intègrent les contributions de l'atelier d'échange «Gouvernance partagée & cogestion opérationnelle», organisé à Hammamet (Tunisie) les 28 & 29 mars 2022 et ayant regroupé les cogestionnaires institutionnels et associatifs de sites pilotes en Algérie, au Maroc et en Tunisie, ainsi que d'autres parties prenantes tunisiennes.

EVALUATION PAR THEMATIQUE

Convention de cogestion

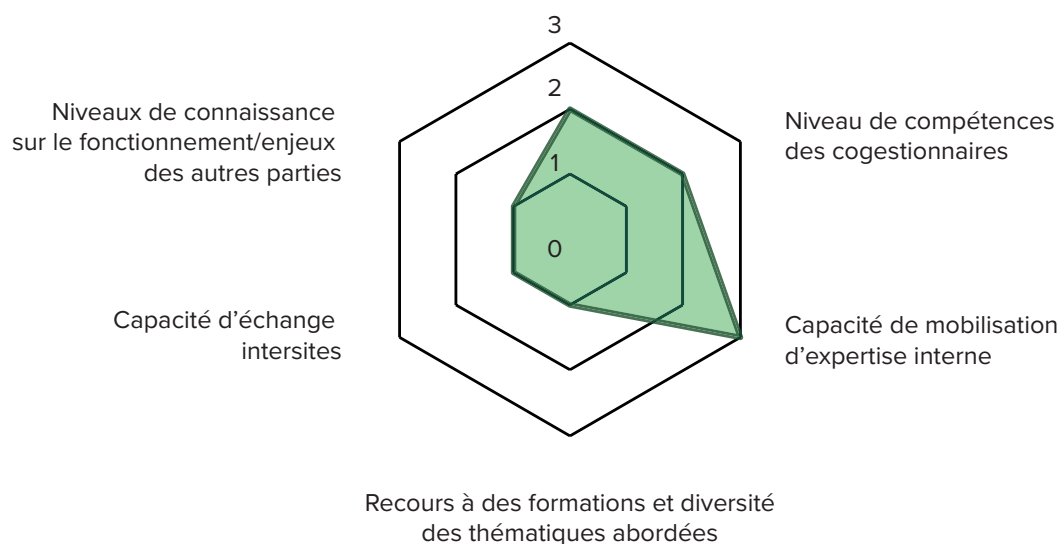


Comité de pilotage



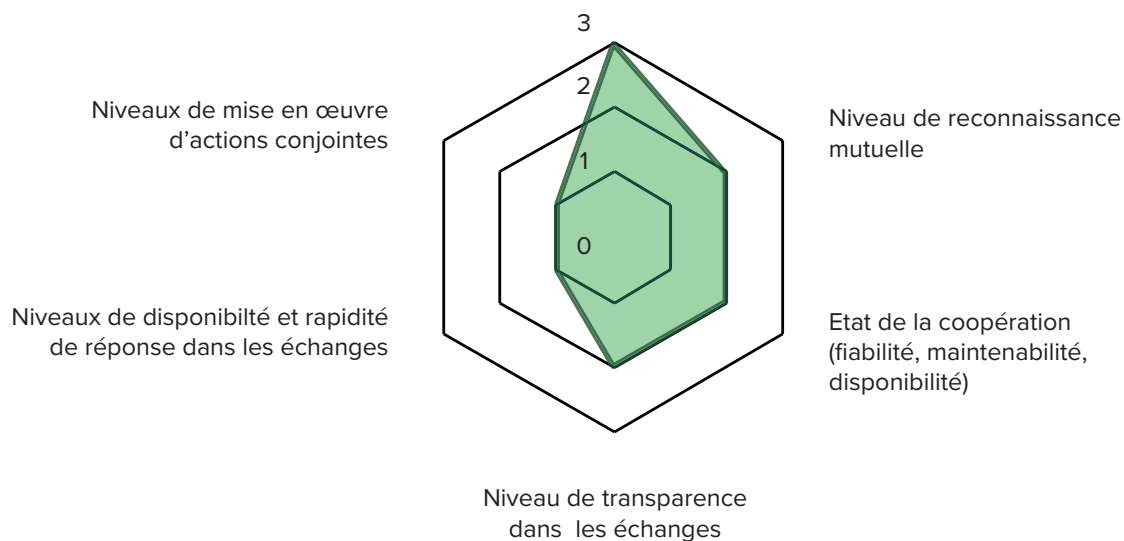
Renforcement de capacités

Diversité des spécialités de l'unité de gestion
et cohérence par rapport aux objectifs à atteindre

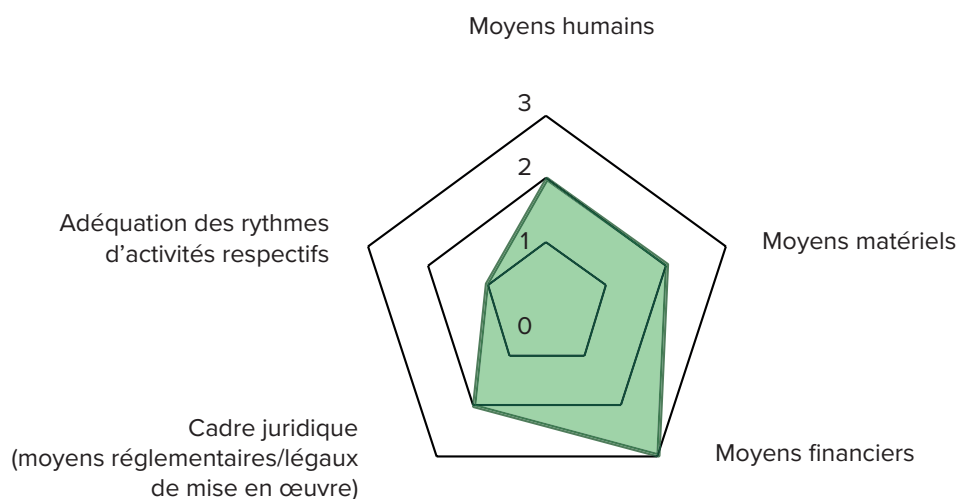


Relationnel

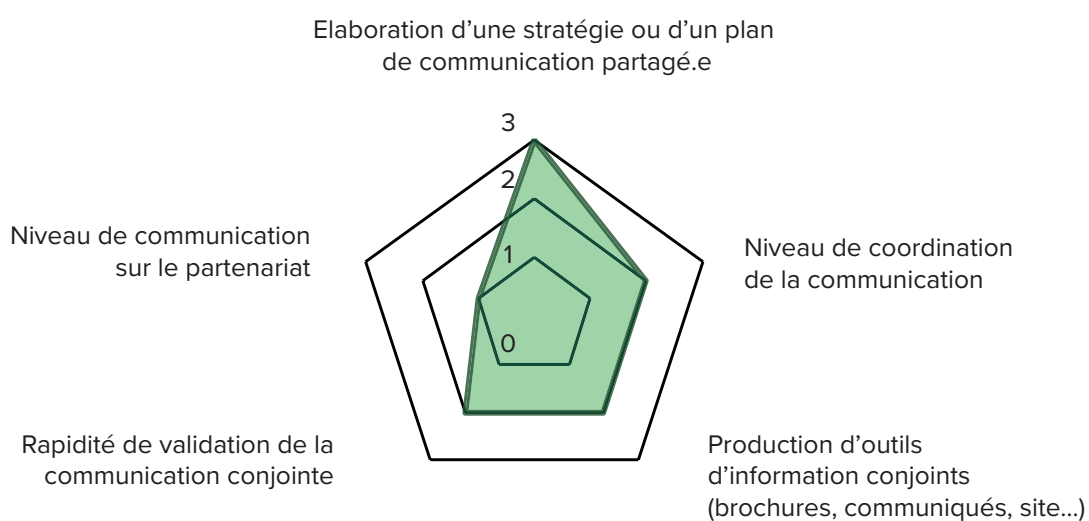
Niveau de confiance réciproque



Moyens de mise en œuvre



Communication



LE MOT DE LA FIN



(C) L.-M. Préau

Par souci de faire le distinguo entre la gouvernance et la cogestion, le présent document a été scindé en deux. Or l'ensemble du dispositif est étroitement lié pour être efficient et durable, selon le dispositif itératif Action-Information-Validation-Perspectives-Codécision et doit être compris dans ce sens.

Bien entendu, le curseur est large entre la gouvernance et la cogestion régaliennne et celle plus démocratique et participative.

Un travail d'adaptation est nécessaire et doit prendre en considération des contextes géographiques locaux, les différences institutionnelles et des politiques de chaque pays et surtout des évolutions constantes de ces contextes.

Nous espérons que grâce à ce guide, vous aurez trouvé quelques clés et conseils pratiques pour vous permettre de mettre en œuvre des démarches de gouvernance partagée et de cogestion opérationnelles efficaces et viables, socles indispensables pour garantir la préservation des espaces naturels littoraux et insulaires sur le long terme.



© L.-M. Préau

ANNEXES



(C) L.-M. Préau

ANNEXE 1 – ANALYSE DES RÉGLEMENTATIONS RELATIVES À LA COGESTION D'AIRES PROTÉGÉES DANS QUELQUES PAYS

La majorité des pays admettent des modes de coopération ou de cession partielle ou totale de la gestion qui peuvent être souscrites sous le concept de cogestion bien qu'elles ne soient pas entreprises sous cette appellation.

PAYS	POSSIBILITE DE LA COGESTION OPERATIONNELLE	TEXTES JURIDIQUES
TUNISIE	OUI	► Loi organique 2018-29 du 9 mai 2018 relative au code des collectivités locales L'article 243 concernant les compétences partagées entre les pouvoir central et la commune prévoit la gestion et l'aménagement du littoral situé dans le territoire de la commune en coordination avec les services compétents conformément aux lois et règlements en vigueur.
		► Loi 49-2009 du 20 juillet 2009 relative aux aires protégées marine et côtière L'article 22 les modalités cession de la gestion qui peut être soit sous forme de concession ou d'occupation temporaire et peut être au profit d'un établissement public ou privé ou une ONG.
		► Décret 5183 du 18-11-2013 relatif à l'accès des ONG au financement public L'article 16 prévoit la signature de conventions avec des ONG pour mener des projets l'intérêt public et s'inscrivant dans les priorités de l'établissement public concerné.
		► Loi 72-95 du 24 juillet 1995 relative à la création de l'APAL Elle prévoit pour les sites sensible le transfert de gestion à un établissement public ou privé ou une ONG dans le cadre d'une convention accompagnée d'un cahier des charges.
FRANCE	OUI	► Article L. 322-9 du code de l'environnement Il prévoit que « les immeubles du domaine relevant du Conservatoire de l'espace littoral et des rivages lacustres peuvent être gérés par les collectivités locales ou leurs groupements, ou les établissements publics ou les fondations et associations spécialisées agréées qui en assurent les charges et perçoivent les produits correspondants. Priorité est donnée, si elles le demandent, aux collectivités locales sur le territoire desquelles les immeubles sont situés. Les conventions signées à ce titre entre le Conservatoire et les gestionnaires prévoient expressément l'usage à donner aux terrains, cet usage devant obligatoirement contribuer à la réalisation des objectifs définis à l'article L. 322-1 ».

PAYS	POSSIBILITE DE LA COGESTION OPERATIONNELLE	TEXTES JURIDIQUES
ALBANIE	NON	► Loi 8906 du 6 juin 2002 relative au aires protégée L'article 25 concernant l'exercice d'activités au sein des aires protégées prévoit que : « (2) Le gouvernement central et les organes gouvernementaux locaux doivent promouvoir et soutenir les initiatives, projets, programmes et activités visant à améliorer les indicateurs naturels et écologiques de la protection ou à avoir un impact positif sur ces indicateurs. (3) Dans les zones protégées, les activités peuvent être effectuées uniquement sur la fourniture préalable d'un permis environnemental ou sur l'approbation d'une autorité de protection dans les cas où cela est une exigence explicite de cette loi ».
ALGERIE	OUI	► Loi n°11-02 du 17 février 2011 relative aux aires protégées Elle n'évoque pas la possibilité de gérer ou cogérer les parcs par des tiers. ► Décret exécutif n° 13-374 du 9 novembre 2013 fixant le statut-type des parcs nationaux Il confère au directeur du parc national le droit de passer « tout marché, contrat, accord ou convention conformément à la législation et la réglementation en vigueur » sans préciser les modalités. ► Décret exécutif n°04-113 du 13 avril 2004 portant organisation, fonctionnement et missions du commissariat national du littoral Il prévoit comme missions : la veille à la préservation et le maintien, la restauration et de réhabilitations des espaces terrestres et marins remarquables ou nécessaires au maintien des équilibres naturels en vue de leur conservation, et attribue au Directeur Général du commissariat de passer tous les marchés, accords et conventions en rapport avec le programme d'activités.
MAROC	OUI	► Loi n° 22-07 relative aux aires protégées L'article 25 accorde à l'administration compétente la possibilité de concéder la gestion de l'aire protégée, totalement ou partiellement, à toute personne morale de droit public ou privé, qui s'engage à respecter les conditions générales de gestion prévues par la loi et les clauses d'une convention et d'un cahier des charges établis par l'administration. L'article 26 définit les modalités de délégation de la gestion de l'aire protégée qui se fait sur la base d'un appel à la concurrence faisant l'objet d'un règlement qui prévoit, notamment, les critères d'éligibilité, les modalités de sélection, ainsi que les qualifications professionnelles et techniques requises pour la délégation de ladite gestion conformément à la loi en vigueur. Elle prévoit aussi la possibilité de recours à la négociation directe afin d'assurer la continuité du service public. L'article 27 précise le contenu de la convention : * L'objet et la consistance de la gestion déléguée et la délimitation des zones d'intervention qu'elle concerne ; * La consistance des biens dont la gestion est déléguée et, le cas échéant, les règles régissant la reprise des biens meubles et immeubles ; * La durée qui ne peut excéder trente ans prorogeables pour une durée qui ne peut excéder dix ans ; * Les conditions et les modalités de révision, de renouvellement ou de prorogation de la convention ; * Les dispositions financières et les règles et conditions de gestion de l'aire protégée ; * Le cas échéant, les règles relatives au respect des prescriptions, exigées pour des raisons de défense nationale et de sûreté publique ; * S'il y a lieu, les conditions de rachat, de résiliation et de déchéance ; * Le règlement des litiges.

PAYS	POSSIBILITE DE LA COGESTION OPERATIONNELLE	TEXTES JURIDIQUES
LIBAN	OUI	► Les aires protégées sont créées par décret-loi ou arrêté du Ministre chargé de l'environnement en se référant à la loi sur la protection des paysages et des sites naturels du 08 juillet 1939. Le Ministère de l'Environnement délègue la gestion au niveau local à un « Comité désigné pour l'aire protégée ». Ce dernier, regroupe des représentants de l'État, des municipalités, des ONG locales, des personnes ressources. Il est chargé de la mise en œuvre du plan de gestion du site. N'ayant pas de statut juridique ce comité n'est pas habilité à signer des conventions ou faire de recrutement. Des solutions provisoires ont été mises en place pour que les équipes de gestion soient employées par une ONG locale ou par une autre entité légale, y compris les universités et les institutions de recherche. Il peut donc arriver de fait que la gestion d'une réserve naturelle soit déléguée à une ONG sous la supervision du comité.
EGYPTE	NON	► Loi 4 de 1994 pour la protection de l'environnement, modifiée par la loi n° 9 de 2009 et la loi n°105 de 2015 ► Loi 102 de 1983 sur les Protectorats naturels Sur la base du décret du Premier Ministre 264/1994, l'Agence Egyptienne pour les Affaires Environnementales peut autoriser des activités au sein des aires protégées dans le cadre de concessions sur la base d'un cahier des charges où l'opérateur privé prend en charge les risques de demande et est rémunéré par les usagers. Les équipements et ouvrages au sein des aires protégées (hébergement, restauration, loisirs) peuvent ainsi être délégués à des sociétés commerciales, à des associations ou à des communautés locales. L'utilisation des concessions pour les activités économiques qui bénéficient de ressources écosystémiques est mis en œuvre dans ce cadre. Plusieurs plans d'affaires établis pour des aires protégées égyptiennes révèlent l'utilisation de ce type de mécanisme pour apporter de nouvelles sources de revenus. Les aires protégées sont gérées actuellement par le Ministère de l'environnement.
JORDANIE	OUI	► Loi n°29 de 2005 Elle prévoit que « la partie spécialisée » (la Société Royale pour la Conservation de la Nature) établit une demande de création d'un parc ou d'une réserve naturelle auprès de ministère de l'environnement. En cas d'accord, la gestion est confiée à cette partie spécialisée sur la base d'un plan de gestion réalisé par la partie spécialisée et approuvé par le Ministère de l'environnement. Le mandat du ministère de l'environnement se limite au contrôle de l'exécution des plans de gestion.
CAP VERT	OUI	► Décret-loi n° 3/2003 du 24 février 2003 Il prévoit la possibilité d'établir des accords de gestion concertée par le département gouvernemental responsable de l'environnement ou l'organisme autonome des zones protégées pour la gestion partielle ou globale de certaines zones protégées avec des entités locales, des associations communautaires, des organisations non gouvernementales intéressées par les questions environnementales, des entités internationales ou des programmes de coopération bilatérale ou multisectorielle. ► Décret-loi 8/2022, du 6 avril 2022 Il détermine que les mesures de protection spéciale à adopter dans le cadre du suivi et de la recherche des espèces visées par le décret, doivent être prises dans un cadre réglementaire de partenariats préalablement et formellement établis entre la société civile et l'État.

ANNEXE 2 – PROPOSITION DE CONVENTION DE COGESTION TYPE

Référence aux textes juridiques relatifs à la gestion du site (lois sur les aires protégées ou tout autre type de protection) ;

Référence au(x) texte(s) relatif(s) au statut de protection du site ;

Référence au(x) texte juridique permettant l'établissement de conventions de cogestion ou tout autre type de coopération ;

Référence aux textes légaux de création de la personnalité morale ou physique du ou des cogestionnaire(s) ;

Entre *Dénomination*

Institution, Association, Fondation, Commune, Etablissement scientifique

Dont le siège est à

Représenté(e) par *son(sa) Directeur(rice) Général(e), Président(e)*

ci-après **le gestionnaire xx**

D'une part,

Et *Dénomination*

Institution, Association, Fondation, Commune, Etablissement scientifique

Dont le siège est à ...

Représenté(e) par *son(sa) Directeur(rice) Général(e), Président(e)*

ci-après **le cogestionnaire xx**

D'autre part.

PREAMBULE

Dans le cadre de la mise en œuvre du *plan de gestion/projet du site xxx, érigé en statut ou type de protection ...*

Description synthétique des caractéristiques (écologiques, patrimoniales, paysagères, sociales, économiques, culturelles...) et des enjeux du site.

Description des motivations/intérêts/compétences des parties à la convention

Par exemple : « Compte tenu de l'intérêt que porte le cogestionnaire xxx à la protection de la nature en général et à la conservation de la biodiversité marine et côtière, et sa compétence dans la mise en œuvre d'activités de gestion d'espaces naturels... ».

Les deux parties conviennent de joindre leurs efforts en vue d'assurer la gestion du site de *nom du site*.

A cet effet, les deux parties ont décidé d'établir la présente convention de *partenariat (ou cogestion)*.

NB : En cas d'existence d'un financement, il est fait référence au bailleur du fonds et au nom du projet (Ex. « Dans le cadre de la mise en œuvre du projet financé par ... »)

Les deux parties ont convenu de ce qui suit :

ARTICLE 1 – OBJET DE LA CONVENTION

La présente convention définit les modalités de coopération entre le gestionnaire et le cogestionnaire, les engagements de chacune des deux parties pour atteindre les objectifs de conservation et de bonne gouvernance du site xxx et les conditions de mise en œuvre des activités et mesures confiées aux parties respectives.

Définir le champ d'application géographique de la convention

ARTICLE 2 – DURÉE ET ENTRÉE EN VIGUEUR

La présente convention prend effet à compter du ...
Sa durée de validité est fixée à ..., renouvelable...

ARTICLE 3 – PIÈCES DE LA CONVENTION

Cette convention est constituée de :

- ▶ La présente convention
- ▶ Le cahier des charges ci-joint
- ▶ Le plan de gestion (*s'il est en vigueur*) ou le projet pour le site convenu en commun accord ou le plan de gestion provisoire portant la mention « accepté » par les deux parties.

ARTICLE 4 – ORIENTATIONS DE GESTION

Détailler les objectifs et les orientations de gestion convenues pour le site, comme par exemple :

- ▶ Le suivi scientifique des espèces phares de l'aire protégée et des habitats à savoir : (ex. comptage du puffin cendré, surveillance des nids des tortues caouannes, inventaire piscicole,...)
- ▶ La gestion du centre d'accueil et l'organisation de missions scientifiques et de sessions de formation ;
- ▶ L'encadrement des visites du site (valorisation écotouristique du patrimoine naturel et culturel du site, école verte,...)
- ▶ La réalisation d'actions de génie écologique (entretiens de sentiers, protection contre l'érosion par les actions adaptées, arrachage de plantes invasives,...)
- ▶ L'organisation de patrouilles de surveillance (filets fantômes, pêche illicite, amarrage interdit, accès aux sites de nidification,...)
- ▶ Le nettoyage du site des déchets marins et terrestres et leur traitement in situ ou leur transport vers des centres spécialisés ;
- ▶ La sensibilisation des pêcheurs et de la population locale sur les enjeux de la conservation
- ▶

ARTICLE 5 – RESTRICTIONS D'USAGES ET ACTIVITES INTERDITES

Détailler les activités et usages interdits ou restreints pour le site, comme par exemple :

- ▶ Le camping et allumage de feu à l'extérieur des locaux ;
- ▶ La pêche quelle que soit sa nature à titre professionnel ou sportif ;
- ▶ L'introduction d'espèces animales ou végétales non indigènes ou génétiquement modifiées ;
- ▶ Nourrir des animaux non domestiques ;
- ▶ Le rejet et le déversement de déchets liquides, solides, gazeux ou autres substances qui sont de nature à porter un préjudice direct ou indirect aux écosystèmes ;
- ▶ L'introduction d'armes et d'explosifs, de tout moyen de pêche ou de chasse, ainsi que l'introduction de matières toxiques ou polluantes ;
- ▶ La dégradation ou la destruction des habitats nécessaires à la reproduction des espèces animales ou de leurs lieux de repos ;
- ▶ Le dérangement intentionnel des animaux notamment en période de reproduction et de nidification et en période de dépendance des jeunes et de migration...

ARTICLE 6 - ENGAGEMENTS RESPECTIFS POUR LES ACTIVITES DE GESTION

Lister en fonction des grandes missions de gestion, les mesures pour lesquelles chacune des parties s'engage.

1- Concernant l'accueil, la communication et la sensibilisation du public,

Le *gestionnaire xxx* s'engage à :

- La gestion du centre d'accueil et l'organisation de missions scientifiques et de sessions de formation ;
- L'encadrement des visites du site (valorisation écotouristique du patrimoine naturel et culturel du site, école verte,)
- ...

Le *cogestionnaire xxx* s'engage à :

- La sensibilisation des pêcheurs et de la population locale sur les enjeux de la conservation
-

2- Concernant la connaissance, conservation, gestion et valorisation de la biodiversité et des patrimoines,

Le *gestionnaire xxx* s'engage à :

- Le suivi scientifique des espèces phares de l'aire protégée et des habitats à savoir : (ex. comptage du puffin cendré, surveillance des nids des tortues caouannes, inventaire piscicole,)
- ...

Le *cogestionnaire xxx* s'engage à :

-
-

3- Concernant les aménagements et l'entretien,

Le *gestionnaire xxx* s'engage à :

-
-

Le *cogestionnaire xxx* s'engage à :

- La réalisation d'actions de génie écologique (entretiens de sentiers, protection contre l'érosion par les actions adaptées, arrachage de plantes invasives,)
- Le nettoyage du site des déchets marins et terrestres et leur traitement in situ ou leur transport vers des centres spécialisés
-

4- Concernant la surveillance et le gardiennage,

Le *gestionnaire xxx* s'engage à :

-
-

Le *cogestionnaire xxx* s'engage à :

- L'organisation de patrouilles de surveillance (filets fantômes, pêche illicite, amarrage interdit, accès aux sites de nidification,)
-

ARTICLE 7 – ACTIVITES SOUMISES A CONDITIONS

1. Les activités suivantes doivent être sujettes à l'information préalable de l'autre partie :
Activités à lister comme par exemple :
 - ▶ La plongée sous-marine de loisir ;
 - ▶ Les visites touristiques ou éducatives (*en fonction de la capacité d'accueil du site*) ;
2. Les activités suivantes ne peuvent être exercées que sur consultation préalable de l'autre partie :
Activités à lister comme par exemple :
 - ▶ L'organisation d'événements scientifiques ou culturels ;
 - ▶ L'affichage publicitaire et le sponsoring ;
3. Les activités suivantes ne peuvent être exercées que sur avis positif de l'autre partie :
Activités à lister comme par exemple :
 - ▶ Le prélèvement d'échantillons des espèces de la faune ou de la flore ;
 - ▶ La recherche et les fouilles archéologiques et d'épaves maritimes dans le sous-sol, dans la partie terrestre, et dans le fond de la mer et son sous-sol,
 - ▶ Toute modification des constructions ou ouvrages existants ou toute nouvelle construction ou édification quel que soit l'usage et la nature (en dur ou en structure légère),

ARTICLE 8 – OBLIGATIONS GENERALES DES COGESTIONNAIRES

Les obligations des parties sont comme suit :

- ❖ Désigner un représentant qui sera l'interprète vis à vis de l'autre partie pour toutes les questions afférentes aux arrangements de la présente convention ;
- ❖ Participer à l'élaboration/suivi du plan de gestion
- ❖ Maintenir des relations conviviales avec la population locale et les usagers reconnus et être à l'écoute de leurs préoccupations et en faire part au gestionnaire,
- ❖ Mettre en œuvre les activités, objet de l'article 6, suivant un planning établi en commun accord avec l'autre partie et dans le respect des conditions environnementales et écologiques du site (motorisation, nature des matériaux, éclairage,) ;
- ❖ Réaliser les actions et mesures qui sont à sa charge et qui peuvent conditionner la mise en œuvre des actions de l'autre partie telles que prévues à l'article 6 ;
- ❖ Mettre en place et participer au comité de pilotage de la mise en œuvre de la convention ;
- ❖ Élaborer un rapport trimestriel des activités et le mettre à la disposition de l'autre partie,
- ❖ Élaborer une autoévaluation annuelle ;
- ❖ Tenir une comptabilité séparée des actions financées dans le cadre de la convention ;
- ❖ Respecter la charte graphique convenue entre les deux parties dans la communication et la sensibilisation ;
- ❖ Respecter les règles générales de bonne gouvernance ;
- ❖ Faciliter l'accès au site en se chargeant de délivrer ou d'obtenir les autorisations d'accès aux sites dans le cas où l'accès est soumis à autorisation.

Adapter les obligations en fonction des gestionnaires/cogestionnaires ; possibilité de faire 2 listes différenciées en fonction des obligations de chacun ; possibilité de différencier des niveaux d'investissements sur certains aspects (ex. rédiger / contribuer / valider le plan de gestion).

ARTICLE 9 – CHARTE DE COMMUNICATION

Les parties définissent en commun une charte de communication qu'elles s'engagent à respecter et qui doit prévoir a minima :

- ❖ Que les supports produits par le partenariat appartiennent à chacune des parties ;
- ❖ L'engagement de chaque partie à fournir à l'autre au moins un exemplaire des documents produits dans le cadre de la mise en œuvre de cette convention ;
- ❖ L'engagement de chaque partie à faire figurer le logo des autres parties dans tout document ou support résultant du partenariat ;
- ❖ Que toute communication visant à la promotion des actions et opérations de gestion issues de la présente convention devra faire l'objet de l'accord préalable des parties ;
- ❖ Que les résultats des études menées dans le cadre de la présente convention devront indiquer qu'elles sont issues du présent partenariat, avec apposition des logos des parties et d'éventuels autres partenaires associés

ARTICLE 10 – COMITE DE PILOTAGE / DE GESTION

Il est créé un comité de pilotage qui veille à la bonne mise en œuvre de la convention. Ce comité présidé par *xxxx*, et se compose de représentants des deux parties ainsi que de toutes les parties prenantes et des représentants de la population locale et des communautés professionnelles dont l'activité est en interaction avec le site (*pêcheurs, agriculteur, opérateurs du tourisme, ...*) (*ou le comité de gouvernance du site dans le cas où dernier existe*).

Ce comité se réunira au minimum Il sera consulté sur Il s'assurera
Développer ses missions et fonctions.

ARTICLE 11 – SOUS-TRAITANCE/DELEGATION DES SERVICES

Les parties peuvent avoir recours à la sous-traitance dans la mise en œuvre de certaines actions. Ils demeurent, cependant, responsables, tant envers l'autre partie qu'envers les tiers, de l'exécution des actions sous-traitées.

Les parties peuvent également mobiliser une expertise technique externe.

Dans ces deux cas, la consultation préalable de l'autre partie est obligatoire.

ARTICLE 12 – MODALITES DE PARTICIPATION MATERIELLE, HUMAINE ET FINANCIERE

Le *gestionnaire xxx* s'engage à :

- ▶ Financer les actions de ... mentionnées à l'article 4.
- ▶ Mettre à disposition (*locaux, moyens nautiques, équipements*).
- ▶ Affecter (*nombre*) d'agents pour la gestion du site.
- ▶ ...

Le *cogestionnaire xxx* s'engage à :

- ▶ Financer les actions de ... mentionnées à l'article 4.
- ▶ Mettre à disposition (*locaux, moyens nautiques, équipements*).
- ▶ Affecter (*nombre*) d'agents pour la gestion du site.
- ▶ ...

Les modalités de participation financière peuvent être prévues dans une convention spécifique à laquelle il sera fait référence ici.

ARTICLE 13 – ASSURANCE

Les cogestionnaires sont responsables vis à vis des tiers de tous les dommages ou dérogations qui auraient lieu du fait de la réalisation de leurs activités. Ils sont également responsable des dommages éventuels pouvant résulter du transport des fournitures et matériaux sur site. Les cogestionnaires doivent souscrire une assurance de responsabilité civile aux tiers, couvrant tous dommages corporels et matériels pouvant survenir à des tiers pendant l'exécution de ses activités.

ARTICLE 14 – SUIVI DE L'EXÉCUTION DE LA CONVENTION

La bonne exécution de la présente convention est assurée par un comité de suivi composée des représentants des parties. Le comité de suivi se réunit autant de fois que besoin, a minima *(une fois tous les deux mois)* en vue de permettre une relation régulière entre les différentes parties.

Afin d'assurer ce suivi et ses relations permanentes, les parties désignent au sein de leur organisme une personne référente :

- Pour le *gestionnaire xxx* : ...
- Pour le *cogestionnaire xxx* : ...

(Possibilité d'identifier deux points focaux référents par organisation : un les aspects administratifs et un pour les aspects techniques).

ARTICLE 15 – AVENANT À LA CONVENTION

Il est possible d'établir des avenants à cette convention dans les cas suivant :

- Modification du statut du site ;
- Modification du plan de gestion du site de manière à rendre les actions objets de l'article 4 non faisables ou leur faisabilité nécessite des modifications profondes ;
- Changement dans la personnalité morale du gestionnaire ou du cogestionnaire ;
- Incapacité d'une des parties à réaliser certaines actions pour des raisons jugées acceptables par l'autre partie.

ARTICLE 16 – RÉSILIATION DE LA CONVENTION

La présente convention peut être résiliée dans les cas suivants :

- Les deux parties le conviennent à l'amiable ;
- L'une des parties est dans l'incapacité constatée d'honorer ces engagements ;
- Un préjudice, de n'importe quelle nature qu'il soit, subi par le site dû à un agissement ou comportement d'une des parties, de son personnel ou personnes agissant pour son compte ;
- Dissolution ou changement de prérogative ou de compétence de l'une des deux parties ;
- La non-exécution des engagements pris par une ou plusieurs parties.

La résiliation est prononcée après un préavis de *(1-3)* mois par notification écrite par la partie qui le demande à l'autre partie.

La résiliation de la présente convention en cours d'exécution peut ouvrir droit à la restitution par les bénéficiaires d'une part de la participation financière octroyée.

L'exercice de cette faculté de résiliation ne dispense pas la partie défaillante de remplir les obligations contractées jusqu'à la date de prise d'effet de la résiliation et ce, sous réserve des dommages éventuellement subis par la partie plaignante du fait de la résiliation anticipée de la convention.

ARTICLE 15 – GESTION DES CONFLITS

- Les conflits relatifs à la gestion de la convention de cogestion sont gérés à l'amiable entre les deux parties. Ils peuvent en cas de besoin avoir recours à une commission de conciliation désignée en accord entre les parties.
- Le droit national approprié en vigueur est appliqué en cas d'acte intensionnel, dûment constaté, impactant l'intégrité du site.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES



(C) L.-M. Préau

Abrams, P., Borrini-Feyerabend, G., Gardner, J. & Heylings, P. (2003). *Evaluating governance. A handbook to accompany a participatory process for a protected area*. Rapport pour Parks Canada et CEESP/ CMWG/ TILCEPA présenté au 5^{ème} Congrès mondial des aires protégées, Durban (Afrique du Sud), Septembre 2003.

AFD. (2021). *Déclencher la participation citoyenne. Livret pratique – Capitalisation croisée des projets FISONG « Participation citoyenne*. Octobre, 2021.

<https://www.afd.fr/sites/afd/files/2021-11-02-06-41/livret-pratique%201-declencher-participation-citoyenne.pdf>

AFD. (2021). *Animer la participation citoyenne. Livret pratique – Capitalisation croisée des projets FISONG « Participation citoyenne*. Octobre, 2021. <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2021-11-02-08-33/livret-pratique-2-animer-participation-citoyenne.pdf>

Borrini-Feyerabend, G., P. Bueno, T. Hay-Edie, B. Lang, A. Rastogi et T. Sandwith (2014), Lexique sur la gouvernance des aires protégées et conservées, Courant Renforcer la diversité et la qualité de la gouvernance du Congrès Mondial des Parcs 2014 de l’UICN. Gland (Suisse) : UICN.

Borrini-Feyerabend, G., Dudley, N., Jaeger, T., Lassen, B., Pathak, N., Phillips, A., & Sandwith, T. (2014). *Gouvernance des Aires Protégées : De la compréhension à l’action*. Collection des lignes directrices sur les meilleures pratiques pour les aires protégées N°20. Gland, Suisse : UICN, 124pp.

Borrini-Feyerabend, G., Dudley, N., Jaeger, T., Lassen, B., Pathak Broome, N., Phillips, A. & Sandwith, T., (2013). *Governance of Protected Areas: from Under-standing to Action*. Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 20. IUCN, Gland

Borrini-Feyerabend, G., & Hamerlynck, O. (2011). *Réserve de Biosphère Transfrontière du Delta du Sénégal. Proposition de Gouvernance Partagée*. UICN/CEESP/PRCM.

https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/proposition_gouvernance_partagee_rbtds_22_june_final_pour_impression.pdf

Borrini-Feyerabend, G. (2010). « Co-management and Shared Governance – the “Effective and Equitable Option” for Natural Resources and Protected Areas? » Keynote Paper. In Spelchan, D. G., Nicoll, I. A., & Thi Phuong Hao, N. (2010). *Co-management/Shared Governance of Natural Resources and Protected Areas in Viet Nam - Proceedings of the National Workshop on Co-management Concept and Practice in Viet Nam Soc Trang, 17 – 19 March 2010*.

Borrini-Feyerabend, G., Chatelain, C., & Hosch, G. (2010). *...En gouvernance partagée ! Un guide pratique pour les aires marines protégées d’Afrique de l’Ouest*. UICN/CEESP/PRCM, Dakar.

Borrini-Feyerabend, G., M. Pimbert, M. T. Farvar, A. Kothari & Y. Renard. (2009). *Partager le pouvoir : Cogestion des ressources naturelles et gouvernance partagée de par le monde*, IIED et UICN/ CEESP/ TGER, Cenesta, Téhéran, 2009.

Braye, N. (2017). *Les Partenariats Publics Privés pour la gestion des aires protégées : Etat des lieux du cadre juridique des PPP pour la gestion des aires protégées dans le Sud et l'Est de la Méditerranée*. Plan Bleu, Valbonne

Campese, J., 2016. Natural Resource Governance Framework Assessment Guide: Learning for Improved Natural Resource Governance, IUCN/ CEESP NRGF Working Paper. IUCN and CEESP, Gland

Carlsson, L. & Berkes, F. (2005). Co-management: Concepts and methodological implications. *Journal of Environmental Management*, 75(1): 65–76.

Cavallé, M., Said, A. & O’Riordan, B. (2020). *Co-Management for Small-scale Fisheries: Principles, Practices and Challenges*. Published by Low Impact Fishers of Europe.

Conservation International (2014). *Stakeholder Mapping Guide. For Conservation International Country Programs & Partners*. Social Policy & Practice. Avril 2014. <https://www.iwlearn.net/resolveuid/d20fc335-aa29-440b-ae14-f94f37321427>

Cooprex International (2017). *Introduction à la méthode scientifique PAT-Miroir®*. [Vidéo] YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Un9UmtPoNvQ>

Echevarría, L., Gómez, A., Piriz, C., Quintas, C., Tejera, R., & Conde, D. (2013). Capacity building for local coastal managers: a participatory approach for Integrated Coastal and Marine Zones Management in Uruguay. *Revista de Gestão Costeira Integrada-Journal of Integrated Coastal Zone Management*, 13(4), 446–456. <https://doi.org/10.5894/rgci402>

Eger, S. & Doberstein, B. (2018). Shared governance arrangements and social connectivity: advancing large-scale coastal and marine conservation initiatives in the Dominican Republic. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 26(3), 210–225. <https://doi.org/10.1080/13504509.2018.1559253>

Eger, S. L., de Loë, R. C., Pittman, J., Epstein, G., & Courtenay, S. C. (2021). A systematic review of integrated coastal and marine management progress reveals core governance characteristics for successful implementation. *Marine Policy*, 132, 104688. <https://doi.org/10.1016/J.MARPOL.2021.104688>

Gabert, J. (2018). *Mémento de l’assainissement. Mettre en œuvre un service d’assainissement complet, durable et adapté*. Editions du Gret & Éditions Quae.

Ghariani, F. (2012). Étude sur les mécanismes de financement durables et réalisation d’un business plan pour l’aire protégée marine et côtière de Cap Negro-Cap Serrat. Commandée par WWF MedPO. 30 pp.

GEF & LME. (2018). *Stakeholder Participation in Environmental Policy Toolkit*. Paris, France.

<https://iwlearn.net/resolveuid/3c1cd5ec-dc40-426d-a534-b095ab15295b>

Haddaway, N. R., Kohl, C., Rebelo Da Silva, N., Schiemann, J., Spök, A., Stewart, R., Sweet, J. B., & Wilhelm, R. (2017). A framework for stakeholder engagement during systematic reviews and maps in environmental management. *Environmental Evidence*, 6(1), 1–14.

<https://doi.org/10.1186/S13750-017-0089-8/FIGURES/3>

Hails, S. (2007). *A guide to Participatory Action Planning and Techniques for Facilitating Groups*. Ramsar Convention on Wetlands.

https://www.ramsar.org/sites/default/files/documents/pdf/outreach_actionplanning_guide_f.pdf

Henocque, Y. (2018). *Guide de bonnes pratiques. Plans de gestion intégrée des zones côtières des États et Territoires insulaires océaniques*. Capitalisation des expériences acquises sur les sites pilotes des projets INTEGRE et RESCCUE. Communauté du Pacifique (CPS), 2018.

Hesselink, F., Goldstein, W., van Kempen, P.P., Garnett, T. & Dela, J. (2007). *Communication, Education and Public Awareness (CEPA). A toolkit for National Focal Points and NBSAP Coordinators*. Secretariat of the Convention on Biological Diversity and IUCN: Montreal, 2007.

IUCN. (2021). *Stakeholder Engagement in IUCN projects*. Guidance note. Environmental & Social Management System (ESMS). Version 2.1, May 2021.

https://www.iucn.org/sites/dev/files/esms_stakeholder_engagement_guidance_note.pdf

Kergomard, C. ; Laganier, R. & Scarwell, H.-J. (2008). *Environnement et gouvernance des territoires: Enjeux, expériences, et perspectives en région Nord-Pas de Calais*. Villeneuve d'Ascq: Presses universitaires du Septentrion, 2008. DOI: <https://doi.org/10.4000/books.septentrion.15697>.

Le Cardinal, G. (2014). La méthode PAT-Miroir©. Un outil pour la coopération dans les projets complexes. *Non-violence Actualité*. <https://www.ec83.com/wp/wp-content/uploads/2020/08/6-Pat-Miroir-un-outil-de-coope%cc%81ration-NVA-Mars-avril-2014.pdf>

Marín, A., & Berkes, F. (2010). Network approach for understanding small-scale fisheries governance: The case of the Chilean coastal co-management system. *Marine Policy*, 34(5), 851–858.

<https://doi.org/10.1016/J.MARPOL.2010.01.007>

Nunan, F. (2018). Navigating multi-level natural resource governance: an analytical guide. In *Natural Resources Forum*, 42(3), 159-171). Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.

Partelow, S., A. Schlüter, D. Armitage, M. Bavinck, K. Carlisle, R. Gruby, A.-K. Hornidge, M. Le Tissier, J. Pittman, A. M. Song, L. P. Sousa, N. Văidianu, & K. Van Assche. (2020). Environmental governance theories: a review and application to coastal systems. *Ecology and Society* 25(4):19. <https://doi.org/10.5751/ES-12067-250419>

Précoma-de la Mora M., Bennett N.J., Fulton S., Munguia-Vega A., Lasch-Thaler C., Walther-Mendoza M., Zepeda-Domínguez J.A., Finkbeiner E.M., Green A.L., Suárez A., Weaver A.H., Figueroa Carranza A.L.R., Vega Velázquez A., Zepeda C., Montes C., Fuentes Montalvo D.A., Micheli F., Reyes-Bonilla H., Chollett I., Lopez-Ercilla I., Torres Origel J.F., Vázquez-Vera L., García-Rivas M.C., Mancha-Cisneros M.M., Espinosa-Romero M.J., Martín Ruíz M., Arafteh-Dalmau N., González-Cuellar O.T., Huchim O. & Rodríguez Van Dyck S. (2021). Integrating Biophysical, Socio-Economic and Governance Principles into Marine Reserve Design and Management in Mexico: From Theory to Practice. *Front. Mar. Sci.* 8:778980. doi: 10.3389/fmars.2021.778980

Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. H., & Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/J.JENVMAN.2009.01.001>

Réserves Naturelles de France. (2018). *Étude de la diversité des organismes gestionnaires de réserves naturelles*. Étude prospective. 44 pp.

Vodden, K. (2015). Governing sustainable coastal development: The promise and challenge of collaborative governance in Canadian coastal watersheds. *The Canadian Geographer*, 59(2), 167–180.

<https://doi.org/10.1111/cag.12135>

Wuillez, M. (2014). *Construction d'une gouvernance partagée pour une gestion durable du tourisme dans les territoires insulaires. Conduite d'une recherche-action dans deux territoires insulaires en Corse et en Crète*. Thèse de Géographie. Université Pascal Paoli, 2014.

WWF. (2005). *Cross-Cutting Tool. Stakeholder Analysis*. WWF Standards of Conservation Project and Programme Management. October 2005.

https://awsassets.panda.org/downloads/1_1_stakeholder_analysis_11_01_05.pdf





