

Politiques de la nature - 12 janvier 2021

## Le cas de L'ONGE opérateur d'un programme de coopération internationale

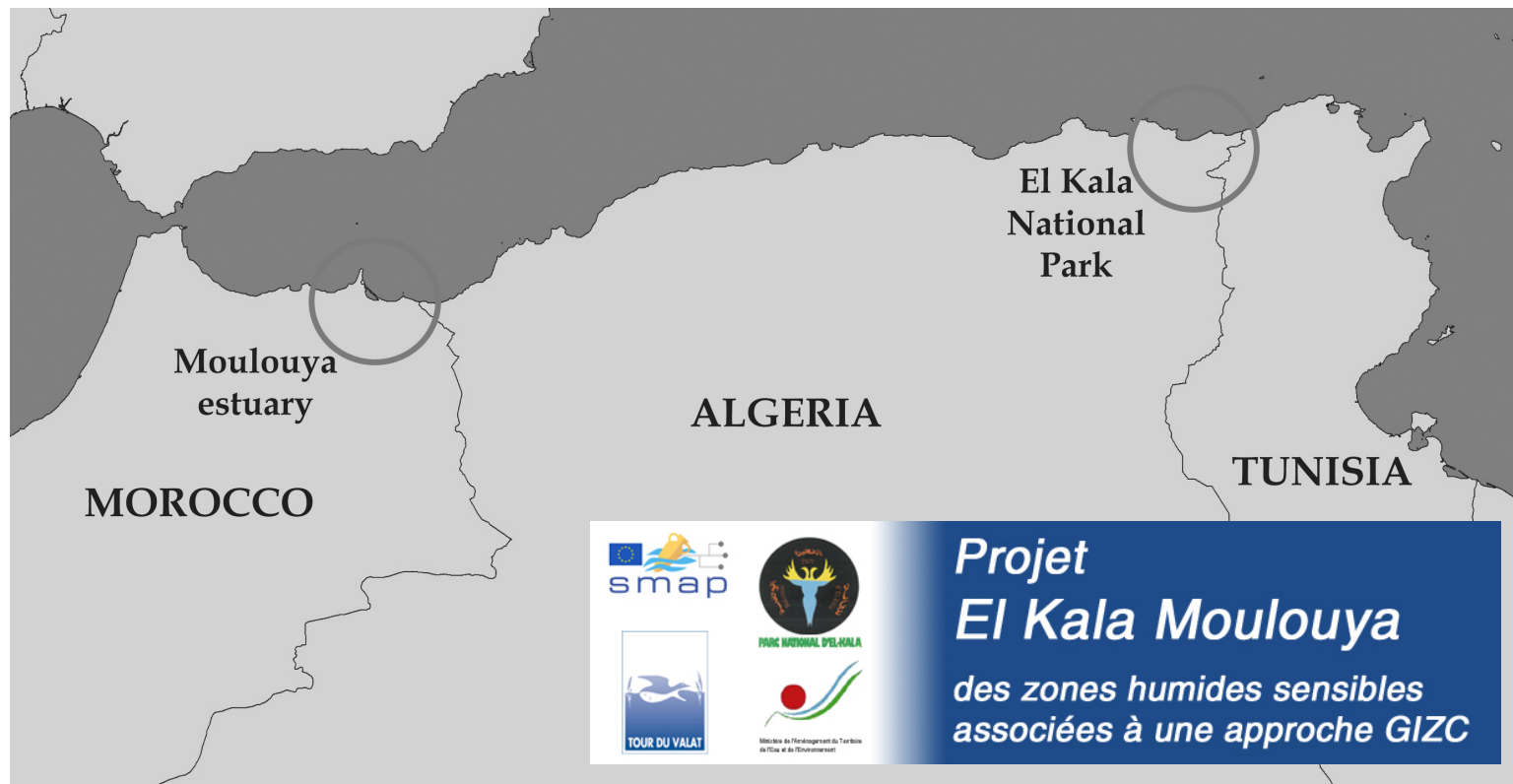
---

Fanny Guillet

fanny.guillet@mnhn.fr



# 1. Introduction





## 1. Introduction

---

### Situation d'action

- En dehors du territoire d'implantation de l'ONGE
- Temps limité : 3 ans
- Application d'un programme international GIZC
  - › Mode d'action prédéterminé
  - › Quelles marges de manœuvre pour l'ONGE ?  
Comment s'y prend-elle pour agir dans ce cadre ?



## 2. Trois types de contraintes de l'action

---

### Trois types de contraintes

1. Les procédures
2. Les doctrines
3. Le format du projet

---

**Guillet F.**, 2015. Effets pervers des conditions d'action de l'ONG opératrice de l'aide publique au développement, *Géographie, économie, société*, 17 (1), 77-96.

## 2. Trois types de contraintes de l'action

---

### 1. Les procédures

- Augmentation des procédures chez les bailleurs:  
*Accountability*
- Nouveau management public. Légitimité basée sur le résultat (au détriment de la valeur et du principe)
- 90', crise de l'APD: « *critique managériale, [relevant] son inefficacité en comparant les volumes engloutis au cours des premières décennies d'indépendance avec les résultats obtenus* » (Severino, 2001)

## 2. Trois types de contraintes de l'action

---

### 2. Les doctrines

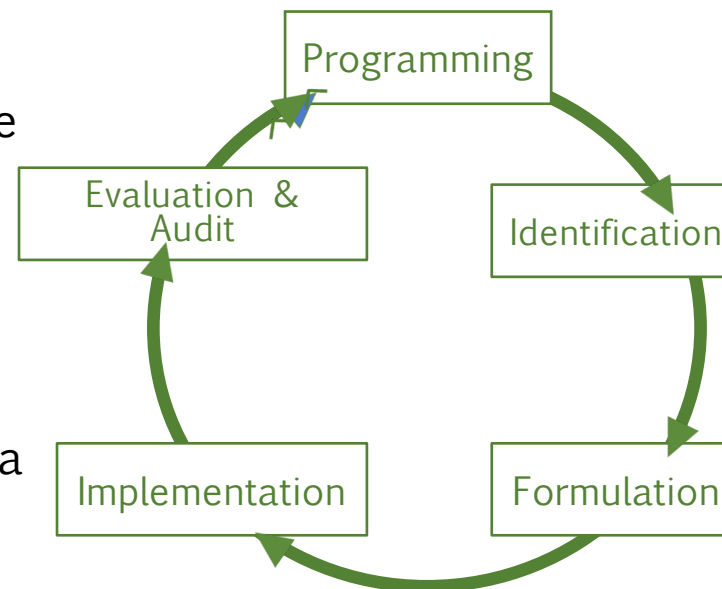
- Développées et portées par des communautés épistémiques (sens de Haas, 1992)
- Diffusées, mises en œuvre à travers de vastes programmes nationaux, internationaux
- Depuis 90' : doctrines largement fondées sur le principe de la participation et de la coordination comme mode de régulation

## 2. Trois types de contraintes de l'action

---

### 3. Le format du projet

- Organisation temporaire avec objectifs, moyens et temps définis
- Format quasi systématique des partenariats ONG-bailleurs
- Limites connues : fragmentation de l'action publique, épuisement de la participation des acteurs sectoriels...



Cycle de projet (source: europa.eu)

### 3. Présentation du cas

---

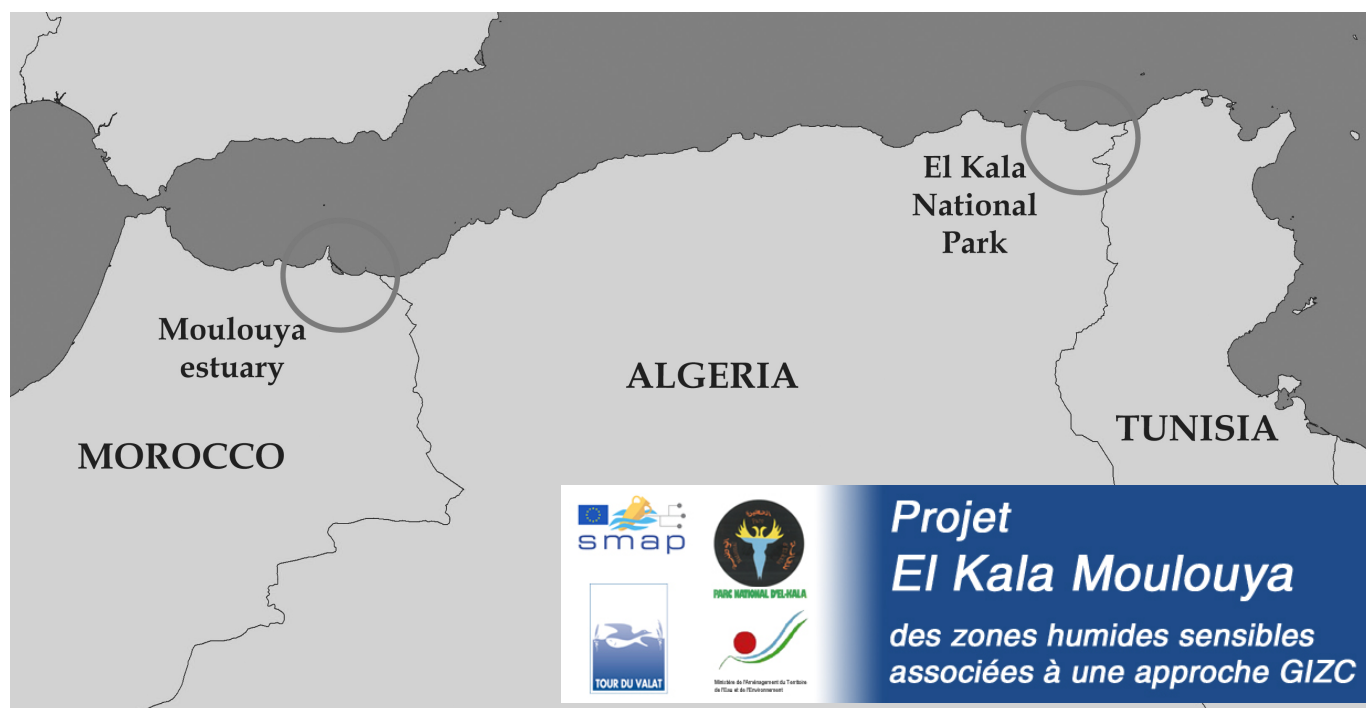
#### Objectifs de la Tour du Valat

1. Trouver de nouveaux projets et financements externes
2. Tester la « Gestion Intégrée »
3. Développer son action en Méditerranée
4. Poursuivre sur les acquis du programme MedWetCoast



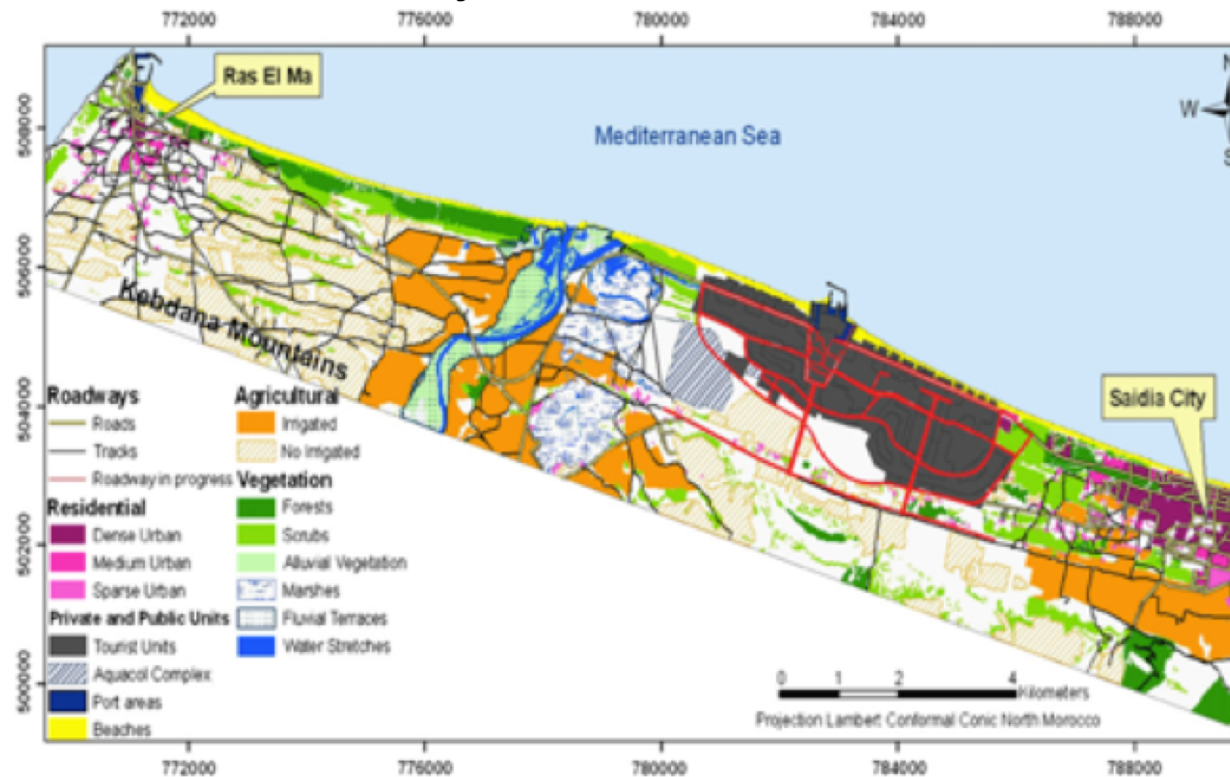
### 3. Présentation du cas

Cadre du projet:  
SMAP III Gestion intégrée des zones côtières  
Commission européenne



### 3. Présentation du cas

#### Embouchure Moulouya



Occupation du sol de la zone de l'embouchure de la Moulouya (Snoussi, 2006)

<https://www.youtube.com/watch?v=LG1wH0dtCyY>

*Liste Ramsar 2005*  
Habitats système estuarien, sansouires  
Faune et flore à fort endémisme  
Fonctionnalité (régulation crue, salinité)

*Gestion effective*  
Tourisme (station 700 ha + routes)  
Agriculture en intensification

### 3. Présentation du cas

---

#### Embouchure Moulouya



### 3. Présentation du cas

---

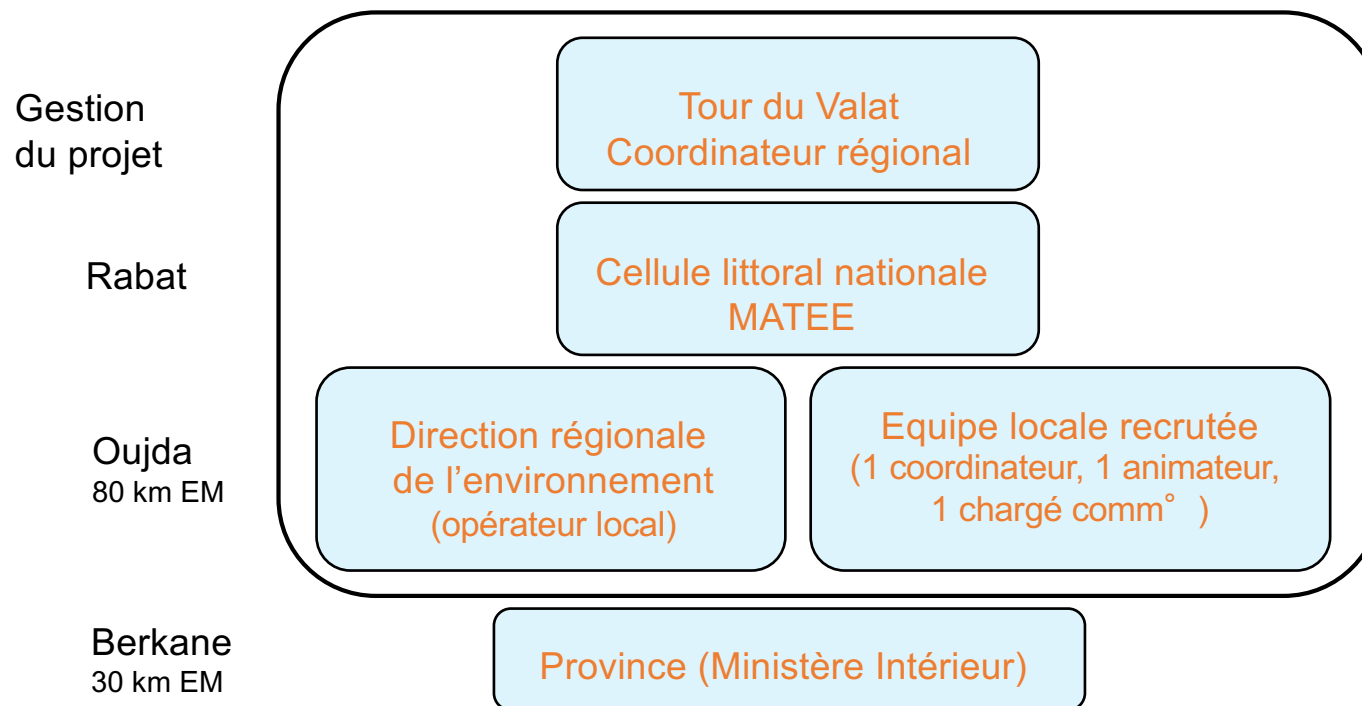
## Gestion Intégrée des Zones Côtières

- Gestion intégrée (Cicin-Sain & Knecht, 1998): Processus dynamique qui réunit gouvernements et sociétés, sciences et décideurs, intérêts publics et privés dans la préparation et l'exécution du plan sur la protection et le développement des systèmes... Elle vise à maximiser les choix à long terme, privilégiant les ressources et leur usage raisonné et raisonnable
- Activités compatibles entre elles et avec le maintien des écosystèmes
- Pour y arriver : séries de principes et de « processus GIZC »

### 3. Présentation du cas

---

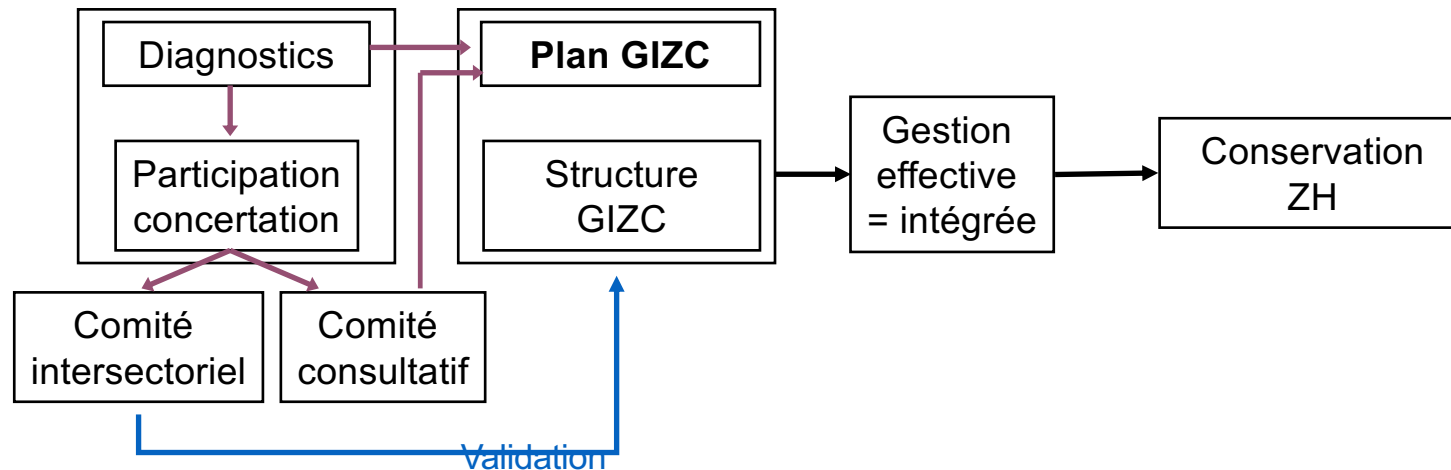
#### Structure organisationnelle du projet



### 3. Présentation du cas

## Logique et étapes du projet

- (i) Diagnostics socio-économiques [experts] , écologiques, identification des acteurs pertinents et des changements à engager
- (ii) Convocation des acteurs identifiés [équipe local, soutien de la Province] pour participation à l'élaboration d'un plan GIZC et création d'un comité GIZC.
- (iii) Ces acquis devaient alors permettre de lancer la mise en œuvre des activités prescrites dans le plan GIZC.



## 4. Analyse du cas

---

### Les procédures

- La construction du projet ou les premiers freins à l'adaptation au contexte :
  - Contrainte sur méthodes, activités et calendrier
  - Choix de la GIZC sans diagnostic préalable = postulat que la GIZC est le mode d'action adapté à l'Embouchure de la Moulouya
  - Le rédacteur du document de projet ne le met pas en œuvre

## 4. Analyse du cas

---

### Les procédures

- La construction du projet ou les premiers freins à l'adaptation au contexte :
  - Contrainte sur méthodes, activités et calendrier
  - Choix de la GIZC sans diagnostic préalable = postulat que la GIZC est le mode d'action adapté à l'Embouchure de la Moulouya
  - Le rédacteur du document de projet ne le met pas en œuvre
- Le déroulement du projet :
  - "Cohérence politique et de planification nationale" du projet (Olivier de Sardan, 1995)
  - Partenariat avec Ministère = lourdeur pour agir au niveau local



## 4. Analyse du cas

---

### Les procédures

- La construction du projet ou les premiers freins à l'adaptation au contexte :
  - Contrainte sur méthodes, activités et calendrier
  - Choix de la GIZC sans diagnostic préalable = postulat que la GIZC est le mode d'action adapté à l'Embouchure de la Moulouya
  - Le rédacteur du document de projet ne le met pas en œuvre
- Le déroulement du projet :
  - "Cohérence politique et de planification nationale" du projet (Olivier de Sardan, 1995)
  - Partenariat avec Ministère = lourdeur pour agir au niveau local
- L'évaluation du projet ou la focalisation sur les effets de système (Crozier & Friedberg, 1977)
  - « Leçons apprises »: problèmes relationnels, retards, etc.
  - Evaluation des moyens et non des fins

## 4. Analyse du cas

---

### La doctrine GIZC

- La GIZC comme modèle de gestion admis

## 4. Analyse du cas

---

### La doctrine GIZC

- La GIZC comme modèle de gestion admis
- L'application de la doctrine à la lettre ou la “cohérence technique du projet” (Olivier de Sardan, 1995)
  - Participation > plan GIZC > gestion effective intégrée > conservation de l'écosystème
  - Enchaînement causal complexe et hypothétique mais non justifié
  - Non application à la lettre : demande de justification

## 4. Analyse du cas

---

### La doctrine GIZC

- La GIZC comme modèle de gestion admis
- L'application de la doctrine à la lettre ou la "cohérence technique du projet" (Olivier de Sardan, 1995)
  - Participation > plan GIZC > gestion effective intégrée > conservation de l'écosystème
  - Enchaînement causal complexe et hypothétique mais non justifié
  - Non application à la lettre : demande de justification
- "Convaincre les acteurs des bénéfices de la doctrine"
  - Glissement : la participation comme moyen devient la fin
  - « *il aura permis la réunion des acteurs locaux autour des enjeux de la gestion de la zone* » (ONG, com.pers., 2009).
  - Pas de problème de coordination des acteurs du territoire en dehors de la conservation de l'écosystème

## 4. Analyse du cas

---

### Le format du projet

- L'autonomisation du projet pour maintenir la “cohérence technique” du projet
  - Concentration des efforts sur les aspects organisationnels
  - Effets de système inhérent à l'organisation projet
  - Paradoxe de l'organisation projet : pour mener à bien le projet, ses aspects organisationnels prennent le dessus et le projet s'autonomise

## 4. Analyse du cas

---

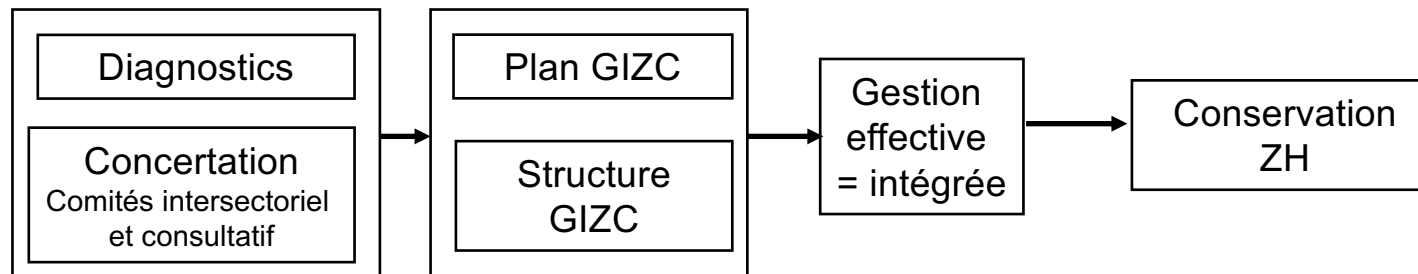
### Le format du projet

- L'autonomisation du projet pour maintenir la “cohérence technique” du projet
  - Concentration des efforts sur les aspects organisationnels
  - Effets de système inhérent à l'organisation projet
  - Paradoxe de l'organisation projet : pour mener à bien le projet, ses aspects organisationnels prennent le dessus et le projet s'autonomise
- L'absence de prise sur la gestion effective de la zone
  - Incapacité des porteurs de projet à intervenir dans le système réel (compétences, mais pas de pouvoir)
  - Acteurs pertinents absents des processus de participation (subordonnés pour l'information)
  - renforcement de l'autonomisation: activités réalisées coûte que coûte, mais en dehors de toute intégration par les administrations sectorielles

## 4. Analyse du cas

---

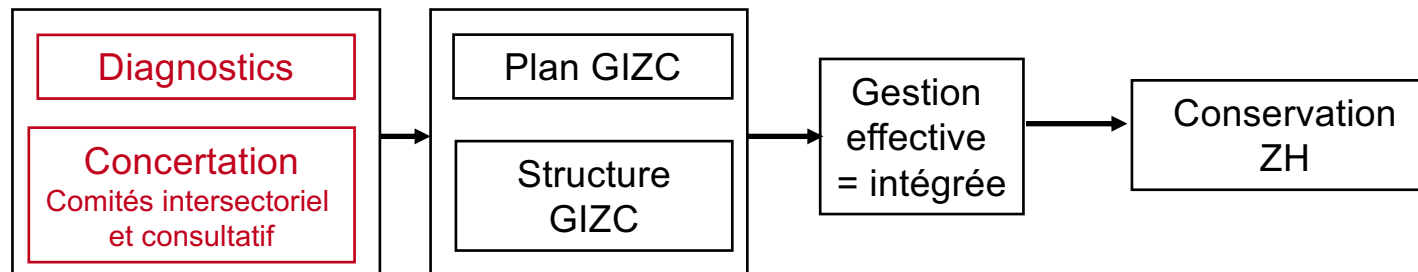
Activités réalisées coûte que coûte



## 4. Analyse du cas

---

Activités réalisées coûte que coûte

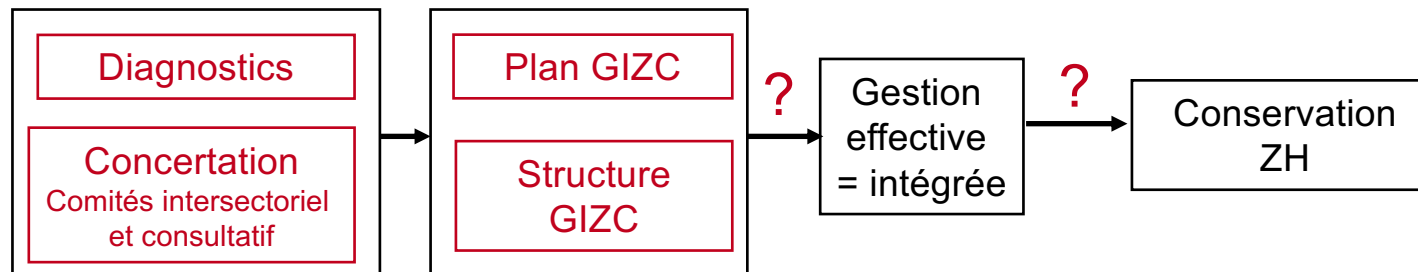




## 4. Analyse du cas

### Activités réalisées coûte que coûte

*« Les plans de gestion sont fait dans un bureau. On nous a attribué des actions qui ne correspondent pas à nos prérogatives. Elles ne seront pas réalisées » (Chargé des ZH, HCEF).*



## 4. Analyse du cas



## 5. Conclusions

---

### Retour sur les objectifs TdV :

1. Nouveau projet et fonds externes X
2. Test du mode d'action GIZC X?
  - Questionner la logique et les hypothèses GIZC ?
  - Renforcer l'analyse amont pour construire une action adaptée à son contexte ?
3. Positionnement dans l'arène GIZC en Méditerranée X?
  - Cadre pour mieux jouer le rôle scientifique et technique pour la conservation ? gros financements / courts termes ou petits financements / long terme ?
4. Poursuite des acquis d'un précédent projet (MWC) X?

## 5. Conclusions

---

*Cas de la mise en place de la GIZC sur une ZH au Maroc*

- hors territoire d'implantation
- Pas de connaissance du terrain
- Pas de moyen de rester sur le long terme
- Moins de réseau d'information
- Difficulté pour le transfert de son expertise

➤ Echec.

la Tour du Valat doit-elle pour autant renoncer à agir en Méditerranée ?

## 5. Conclusions

---

### Concept de « site atelier »

Concept « Tour du Valat » issu de sa réflexion pour :

- articuler les modes d'action de façon synergique : de la recherche scientifique à l'influence des décisions pour la gestion
- agir en Méditerranée : investir sur le long terme (et éviter le scénario SMAP III Moulouya)



## 5. Conclusions

---

*Le site atelier est défini comme un espace géographique sur lequel des équipes de la Tour du Valat, en étroite concertation avec les acteurs locaux de la gestion, collaborent pour apporter des réponses à des enjeux de conservation à une échelle au moins micro-régionale.*



## 5. Conclusions

---

### Critères

#### Critères Essentiels

- Politiques
- Géographiques
- Scientifiques
- Enjeux de conservation
- Accès
- Durabilité
- Processus de gestion intégrée déjà enclenché – ou au minimum, conditions initiales remplies

#### Critères importants

- Proximité de la zone côtière
- Possibilité d'avoir des liens avec une ou plusieurs universités
- Source de financement sur le long terme

## 5. Conclusions

# Résultats

| Site               | Géog     | Politique  | Scientifique | Conservation | Accès    | Durabilité | Gestion intégrée | Universités | Financement | Zone côtière | Apport TdV<br>intéressant<br>pour le<br>site ?<br>Acteurs<br>locaux<br>demandeurs ? | Total       |
|--------------------|----------|------------|--------------|--------------|----------|------------|------------------|-------------|-------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Sidi Bou Ghaba     | 1-2      | 2          | 2            | 2            | 3        | 2          | (NA)             | 3           | 1           | 3            | 3                                                                                   | 22.5        |
| <b>Ichkeul</b>     | <b>3</b> | <b>1-2</b> | <b>3</b>     | <b>3</b>     | <b>3</b> | <b>1-2</b> | <b>0-1</b>       | <b>3</b>    | <b>2</b>    | <b>3</b>     | <b>3</b>                                                                            | <b>26.5</b> |
| <b>Gediz</b>       | <b>3</b> | <b>2-3</b> | <b>2-3</b>   | <b>3</b>     | <b>2</b> | <b>2-3</b> | <b>1</b>         | <b>3</b>    | <b>1-2</b>  | <b>3</b>     | <b>3</b>                                                                            | <b>27</b>   |
| Lagune de Burullus | 3        | 0-1        | 3            | 3            | 1        | 0-1        | 0-1              | 1           | 1           | 3            | 0-1                                                                                 | 17          |



## 5. Conclusions

---

### *concept de « site atelier »*

Sites à enjeux de  
conservation:  
Delta du Gediz,  
Turquie  
Ichkeul, Tunisie

Approche multi-  
modale en  
Méditerranée :  
recherche, transfert,  
insertion dans gestion  
locale

|                          |                           |
|--------------------------|---------------------------|
| Objet<br>environnemental | Mode d'action<br>publique |
| Dynamique<br>externe     | Développement<br>interne  |

Financement à  
long terme ou  
succession de  
financements

Partenariat  
solide au  
niveau local

Structuration de  
l'équipe et du  
programme  
d'action