Université de Cergy-Pontoise
Ecole doctorale
Economie Management et
Mathématiques de Cergy

CIRED

AgroParisTech

THESE

pour obtenir le titre de

Docteur en Sciences de gestion
Mention : Environnement

présentée par

Fanny GUILLET

UNE ANALYSE STRATEGIQUE POUR L'ORGANISATION A FINALITE ENVIRONNEMENTALE

Le cas d'une ONGE, la Tour du Valat
Centre de recherche pour la conservation des zones humides méditerranéennes

Thèse co-dirigée par Laurent MERMET et Maya LEROY
préparée à AgroParisTech (Centre de Montpellier) et au Laboratoire CIRED

soutenue le 8 septembre 2011, à AgroParisTech-engref, centre de Paris

devant le jury composé de :

Rapporteurs :	Florence PALPACUER	- Université Montpellier 1 (ERFI)
	John THOMPSON	- CNRS (CEFE)
Examinateurs :	Jean JALBERT	- Tour du Valat
	Pierre-Eric TIXIER	- Sciences Po (CSO)
Directeurs :	Laurent MERMET	- AgroParisTech (CIRED)
	Maya LEROY	- AgroParisTech (ERFI)

Résumé

Avec la montée en puissance de la préoccupation environnementale dans l'espace public, les ONG d'environnement sont attendues sur leur capacité à remplir leur mission. S'étant donné pour rôle d'agir en faveur de la protection des écosystèmes et de la biodiversité, elles veulent augmenter les impacts positifs de leurs actions. La problématique théorique et pratique à laquelle cette thèse s'attache à répondre se décompose dans les questions suivantes : (i) comment agissent et peuvent agir les ONGE ? (ii) Quel raisonnement stratégique peut contribuer à renforcer leurs actions environnementales ? (iii) Comment appréhender et évaluer l'efficacité pour l'environnement de ces actions qui sont bien souvent indirectes (sensibilisation, influence des décisions, etc.) par rapport aux objets écologiques visés ?
Cette recherche s'inscrit dans les sciences de gestion de l'environnement et des théories des organisations, en particulier dans le champ de la stratégie, et adopte l'Analyse Stratégique de la Gestion Environnementale comme cadre théorique. L'analyse est réalisée à partir d'une démarche de recherche-intervention menée pendant 3 ans au sein d'une ONGE, la Tour du Valat, centre de recherche pour la conservation des zones humides méditerranéennes.
(i) A travers l'étude de trois cas d'actions développés par l'ONGE, nous montrons que les choix et la mise en œuvre de ces actions sont le fruit d'une articulation entre quatre registres stratégiques : la construction de l'objet écologique à conserver, le mode d'action environnementale pour intervenir dans l'espace public, le développement interne (gestion des ressources et compétences) et la position acquise et développée dans le secteur de la conservation. (ii) A partir de connaissances générées dans l'interaction avec les membres de l'ONGE, nous montrons que les actions environnementales peuvent être renforcées en respectant, au moment de leur construction (en interne de l'organisation), la démarche suivante : la clarification des objectifs écologiques et l'explicitation de la stratégie au regard d'un diagnostic du système où il s'agit d'intervenir. (iii) Enfin nous concluons de notre analyse des pratiques d'évaluation qu'il est possible de relier la stratégie mise en œuvre à ses résultats en termes d'efficacité environnementale et l'on propose un cadre d'évaluation permettant de retracer la chaîne de sens, depuis les objectifs écologiques jusqu'aux résultats de l'action déployée. Cette logique évaluative favorise la réflexion stratégique et l'amélioration de l'action environnementale dans ses procédures et ses résultats.

Mots clé : ONGE, actions environnementales, stratégie, évaluation, zones humides méditerranéennes, conservation.

Remerciements

Il y a des instants en apparence anodins qui peuvent durablement changer le regard qu'on porte sur les choses. Ainsi, à la fin d'un cours de français en 1e, le professeur a tancé la classe qui faisait déjà entendre un brouhaha à peine apparues à l'écran les premières pages du générique du film que nous avions eu la chance de visionner. L'irrespect de ces jeunes ingrats devant le travail de l'équipe qui avait produit ce documentaire avait provoqué le courroux de notre professeur. La surprise de cette réaction avait été pour moi une leçon aussi importante que le contenu du film. Depuis, je lis jusqu'au nom du costumier lorsque les bandes défilent au son des génériques.
De la même manière, si cette thèse porte mon nom en première page, elle ne serait pas sans le concours de tous ces autres noms qu'il est maintenant temps de faire défiler.

Introduction dans le milieu : Nadine et Michel Guillet, mes parents, m'ont non seulement enseigné la curiosité qui semble être la clé infaillible pour une inlassable envie de chercher, mais également offert un soutien et une confiance dans mes choix, d'une façon tellement naturelle que c'est *in extremis* que je pense à les en remercier. Ici je pense également à Pierre-Alain Jayet qui a accueilli dans son laboratoire et ouvert les portes des sciences sociales à cette jeune ingénieure agronome que j'étais en train de devenir.

La réalisation : Je sais gré à Maya Leroy et Laurent Mermet de m'avoir permis de concilier mes deux grandes aspirations : la recherche et l'action pour l'environnement. C'est autant sur l'un et l'autre de ces aspects que j'ai appris à leur contact, grâce à l'encadrement riche et scrupuleux dont j'ai bénéficié. J'ai également une pensée pour d'autres membres du groupe de recherche en gestion sur les territoires et l'environnement qui ont également animé ce parcours initiatique : en particulier Raphaël Billé, Tiphaine Leménager, Sébastien Treyer, Jean-Baptiste Narcy et Xavier Poux.

Les chefs-opérateurs : Mon comité de thèse, composé de mes directeurs, Raphaël Billé, Florence Palpacuer et Jean Jalbert, a consciencieusement joué le jeu de ces évaluations intermédiaires qui ont à chaque fois été des moments cruciaux dans la construction de ma recherche. C'est pour le temps qu'ils y ont consacré et pour leur implication que je souhaite les remercier encore une fois aujourd'hui.

L'assistance de réalisation – Préparation du tournage : J'ai une pensée chaleureuse pour Daniel Théry (CIRED), Christine Bertrand (AgroParisTech) et Malika Badache (Ecole doctorale EM2C) qui m'ont rendu les tâches administratives bien plus légères. Je remercie aussi les deux équipes au sein desquelles j'ai été accueillie pour réaliser cette thèse. Toute l'équipe du groupe de formation et de recherche en Gestion environnementale des écosystèmes et de la forêt tropicale (AgroParisTech, centre de Montpellier) et tous les membres du groupe Alter Management et Ecologie au laboratoire ERFI (Montpellier 1).

Les acteurs : Je remercie vivement Jean Jalbert et son enthousiasme sans faille, Patrick Grillas et son incroyable patience pour répondre à mes sollicitations et à mes propositions. Je remercie un à un, bien que ce soit sans les nommer tous ici, tous les membres de la Tour du Valat, son comité de gestion et ses équipes opérationnelles qui ont toujours accepté ma présence et ont toujours répondu positivement à mes nombreuses sollicitations malgré des agendas chargés.

La logistique : Je dois beaucoup à l'incroyable disponibilité (même dans les fréquentes périodes de précipitation) des assistances de direction Florence Daubigney et Sr Nicodème, répondant à mes demandes comme si elles étaient chronométrées. Encore une fois, mille mercis.

Les chefs-décorateurs : Au cours de ces trois ans, j'ai eu le plaisir de partager mon bureau avec (ou plus exactement d'investir les bureaux de) Pierre-Marie Aubert et Sarah Fernandez à

AgroParisTech, Pascal Contournet, Thomas Galewski et Coralie Beltrame à la Tour du Valat. Je tiens à les remercier pour ces moments partagés. J'ai également une pensée pleine de souvenirs et de reconnaissance pour Cassandre de Ferrière qui m'a permis une immersion très efficace dans le terrain au Maroc. Je remercie tous ceux qui m'ont hébergée lors de mes diverses missions de terrain.

Les pairs et autres cinéastes : L'expérience de la thèse se partage ! Les contenus, mais aussi les impressions, les doutes… Pour leur écoute, leur attention et le plaisir d'avoir partagé cela avec eux, je remercie très amicalement Samuel Roturier et Tiphaine Leménager, mais aussi Claire Bouteloup, Clément Peltre, Clémence Emprin, et d'autres encore.

Nomination et jury : Je remercie vivement chacun des membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

Ressources (spirituelles) : Mes dernières pensées sont destinées à Claire Sauvage, qui m'a appris la résilience bien avant de connaître les multiples concepts relatifs à l'écologie, et à qui ce travail est symboliquement dédié.

Table des matières

Introduction générale 9

Partie 1

Articuler la stratégie de l'ONGE et l'impact de ses interventions : cadre théorique et démarche de recherche pour se saisir du problème 17

Chapitre 1 - De la stratégie de l'ONGE à l'impact de ses interventions : présentation du cadre d'analyse 19
Chapitre 2 - Une recherche inductive et intervenante sur une ONGE : la Tour du Valat 63
Conclusion de la première partie 105

Partie 2

Etudier l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie dans des situations d'actions concrètes 107

Chapitre 3 - La recherche scientifique comme action en faveur des zones humides méditerranéennes 111
Chapitre 4 - Le cas du projet SMAP III Moulouya « zone humide sensible associée à une approche de gestion intégrée des zones côtières » 179
Chapitre 5 - Construction d'un dispositif pour évaluer l'état et les tendances des zones humides méditerranéennes 229
Conclusion de la deuxième partie 283

Partie 3

Vers un cadrage pour soutenir la réflexion stratégique, des actions à leurs impacts écologiques 289

Chapitre 6 - La planification stratégique : moment pour la réflexion et le renforcement des actions futures 291
Chapitre 7 - Relier stratégie et impact écologique des actions : l'évaluation comme moment de la réflexion stratégique 385
Conclusion de la troisième partie 419

Conclusion générale 427

Bibliographie 445
Table des matières 468

« *Morel avait instinctivement ouvert la bouche pour répondre, mais s'arrêta à temps. Ce n'était pas la peine. S'ils n'avaient pas encore compris, c'est qu'ils n'avaient vraiment pas ça en eux. On l'a, ou on ne l'a pas. Ils n'étaient pas les seuls à ne pas l'avoir. Ce n'est pas encore aujourd'hui, pensa-t-il gravement, que les peuples du monde allaient descendre dans la rue pour réclamer de leurs gouvernements quels qu'ils soient le respect de la nature. Mais ce n'était pas une raison pour se décourager : après tout l'Afrique avait toujours été le pays des aventuriers et des têtes brûlées, et aussi des pionniers, qui laissaient leurs os pour tenter d'aller toujours plus loin – il n'y avait qu'à faire comme eux. Quand au succès final… Il ne désespérait pas. Il fallait continuer, tout tenter. Évidemment, si les hommes n'étaient pas capables de se serrer un peu pour tenir moins de place, s'ils manquaient à ce point de générosité, s'ils ne consentaient pas à s'encombrer des éléphants, quel que fût le but poursuivi, s'ils s'obstinaient à considérer cette marge comme un luxe, eh bien ! l'homme lui-même allait finir pas devenir un luxe inutile* ».

Les racines du ciel, Romain Gary, 1956

Introduction générale

Si vous ne savez pas quel impact a votre action, ne la faites pas. Cette formule péremptoire est celle prononcée par le « *Senior Vice President for International Government Relations* » de l'ONG environnementale *Conservation International* (CI), en 2006, lors d'un conseil scientifique d'une autre organisation agissant dans le champ de la conservation des zones humides et de leur biodiversité : la Tour du Valat.

Ce que révèle l'injonction de ce membre de CI est le fait que la Tour du Valat – dont les actions seront ici analysées en profondeur – comme CI et comme bien d'autres ONGE (com.pers. 2008, 2009)[1], se préoccupent de l'impact environnemental de leur activité et se soucient de le renforcer. Ce responsable de CI ne s'imaginait sans doute pas soulever le champ de questions qui a été à l'origine de l'angle d'approche et du terrain de cette thèse. Quelles actions sont mises en œuvre par les ONGE ? De quels impacts parle-t-on ? Comment et pourquoi les évaluer ? Ce sont les questions que nous nous attacherons à préciser, à démêler, à documenter et à renseigner dans le texte qui va suivre.

Selon le Conseil économique et social de l'ONU[2], une ONG est « une organisation qui n'a pas été constituée par une entité publique ou par voie d'un accord intergouvernemental, même si elle accepte des membres désignés par les autorités publiques, mais à condition que la présence de tels membres ne nuise pas à sa liberté d'expression. Les principaux moyens financiers de l'organisation doivent provenir essentiellement des cotisations des particuliers membres de l'organisation » (Ecosoc, Résolution 1996/31, 1996). On admet le plus souvent qu'elles se caractérisent par une activité sans but lucratif et reconnue d'intérêt général (Quéinnec & Igalens,

[1] Cette préoccupation est ressortie de nos entretiens avec des membres d'autres ONGE : Comité Français UICN, Centre Méditerranéen UICN, Noé Conservation, WWF France.

[2] Le terme ONG n'est pas mieux défini au niveau du droit français. On parle le plus souvent d'associations dans la mesure où la grande majorité des ONG françaises ont le statut d'association loi 1901. D'autres ONG ont le statut de fondation.

2004). Si cette définition large, ainsi que leur profusion et leur diversité rendent insaisissable ce que le terme d'ONG – et d'ONGE – recouvre précisément, ces éléments nous suffisent néanmoins à désigner l'objet que l'on se propose d'étudier[3]. Les caractères qui nous importent de relever sont les suivants : une ONGE est une organisation formelle et non publique[4], fondée par une mission environnementale. C'est-à-dire que la protection de la nature ou de l'environnement est la fois la raison d'être et la finalité de l'organisation. La question à laquelle le présent travail s'attachera à répondre est celle de la façon dont ces ONGE agissent et peuvent progresser pour atteindre leurs objectifs environnementaux.

Montée en puissance des ONGE dans l'espace public et développement de la littérature sur les ONGE dans les sciences politiques

Les ONGE interviennent depuis les origines des mouvements de protection de la nature en tant que porteuses d'actions intentionnelles et de politiques publiques, qu'elles ont d'ailleurs contribué à faire émerger (Charnovitz, 1997 ; 2002 ; 2005 ; Raustiala, 1997). Les auteurs indiquent cependant que leur capacité d'influence dépend de la propension des Etats à les saisir. Et les actions que ces ONGE vont pouvoir mener restent encadrées par les structures institutionnelles des pays (Van der Heijden, 1997), les politiques publiques environnementales adoptées et mises en oeuvre par les gouvernements aux niveaux nationaux et internationaux. P. Le Prestre dit à cet égard que les ONGE « fonctionnent dans les interstices du système international étatique » (2005 : 112). Leur montée en puissance dans les années 1970 et encore davantage dans les années 1990 a suscité l'émergence d'un champ prolifique surtout appuyé sur les sciences politiques, qui s'est dans un premier temps concentré sur la capacité des ONGE à influencer et développer la gouvernance mondiale de l'environnement (*e.g.* Spiro, 2006[5]). Elles sont en effet « actives dans la génération de demandes et la mise à l'ordre du jour. Elles participent aussi de plus en plus aux délibérations et parfois à la formulation des décisions, et agissent comme maître d'œuvre ou comme surveillantes de leur mise en œuvre » (Le Prestre, 2005 : 107). Par leur statut non gouvernemental, ces organisations ont montré une certaine aisance à dépasser les frontières et ont très vite été des soutiens aux institutions internationales (Charnovitz, 1997 ; 2002 ; 2005 ; et pour un état de l'art sur le sujet : voir Prieur & Guignier, 2006). K. Raustiala (1997) explique

[3] Définir précisément et classifier les ONG constitue un travail à part entière qui n'est pas l'objet de cette thèse. A titre d'exemple, l'article de A. Vakil (1997) est consacré à ce travail de définition.

[4] Nous n'utilisons pas le mot « privé » qui pourrait faire penser que les ONGE agissent de manière totalement indépendante et privé. Or les ONGE agissent dans le domaine du bien public et, dans le cas de la France, acquierent leur statut d'utilité publique par des procédures de l'Etat.

[5] Dans cet article, l'auteur propose de décrire la participation des ONG à la prise de décision et à l'évolution de la gouvernance internationale en fonction de trois modèles qui co-existent : les modèles libéral, des parties-prenantes et post-national.

comment la progression de la gouvernance internationale de l'environnement, engagée par l'impulsion des ONGE, a favorisé en même temps la prise en charge des questions environnementales au niveau des Etats. Ce développement des ONGE au niveau international a été facilité par l'évolution rapide des moyens de communication (Spiro, 2002 ; Le Prestre, 2005 : 107), ce que reflète l'abondance de la littérature issue des sciences politiques portant sur les coalitions d'ONGE à travers la construction de réseaux transnationaux (*e.g.* Hudson, 2001 ; Yanacopoulos, 2005 ; Berny, 2008).

Diversification des domaines d'action des ONGE, diversification des approches dans la littérature

La montée en puissance des ONGE dans l'espace public serait due, selon S. Charnovitz (1997), à la fois à la démocratisation d'un nombre croissant de pays, mais aussi aux « changements dans les appareils d'Etat [qui] ont été favorables à un accroissement du rôle des ONG. Quand les gouvernements réduisent leurs effectifs et privatisent, ils peuvent considérer que les ONG les remplacent ». Ce phénomène de généralisation des partenariats public – privé dans des domaines publics de plus en plus nombreux est expliqué par P. Duran dans *Penser l'action publique* (1999) qui traite du cas de la France. Cette ascension des ONGE est également due à la reconnaissance et la demande sociales croissantes en faveur d'une prise en charge des problèmes environnementaux après une période de crise dans les années 1980 : « En 1990, le paysage change de façon majeure. La problématique environnementale et le mouvement écologique voient leur place et leur influence remonter de façon spectaculaire dans la société et la vie politique. Un nouveau gouvernement permet de nouvelles marges de manœuvre pour les politiques environnementales » (Mermet & Berlan-Darqué, 2009 : 342). Cette préoccupation sociale et politique continue à s'intensifier dans les années 2000 alors que les problèmes environnementaux alarment de plus en plus l'opinion publique. C'est sur ce constat que D. Salles (2006) introduit son ouvrage sur *Les défis de l'environnement* :

> « Force est de constater que les ambitions environnementales, affichées par la prise en charge publique de problèmes environnementaux (air, eau, bruit, déchet, biodiversité, etc.) et au travers de la référence lancinante aux principes de développement durable, se traduisent par des résultats environnementaux qui restent sensiblement en deçà des objectifs. Comment expliquer ce paradoxe qu'une telle mobilisation institutionnelle, illustrée par un dispositif normatif juridico-politico-administratif de plus en plus élaboré, par des actions environnementales publiques ou privées plus nombreuses et par l'expression d'une forte demande sociale d'environnement, ne permette pas de contribuer à résoudre les problèmes d'environnement ? » (Salles, 2006 : 10).

Entre cette place laissée aux initiatives privées dans l'espace public et le durcissement de la demande sociale vis-à-vis de solutions en faveur des problèmes environnementaux, la contribution de ces acteurs privés spécifiques – les ONGE qui ont pris la responsabilité de se donner une mission environnementale – est une véritable question publique.

Cet accès plus large à l'espace public s'est traduit par une augmentation de l'effectif de ces organisations et une diversification des modes d'actions pour intervenir à différentes échelles, du local au global (Mermet, Dziedzichi & Laurans, 2001 ; Lebel & Desforges, 2009). Aux échelles locales, les ONGE de sensibilisation ou d'éducation à l'environnement se multiplient comme les associations citoyennes et militantes qui se constituent souvent pour bloquer des projets d'aménagements et d'infrastructures. De l'échelle locale à l'échelle globale, d'approches centrées sur les écosystèmes et la biodiversité à des approches centrées sur les milieux de vie et les dégradations environnementales, elles agissent pour améliorer la gestion des territoires ou pousser à la réduction des pollutions induites par les activités économiques. Les ONGE constituent donc un objet de recherche dans les sciences politiques évoquées plus haut qui se focalisent notamment sur leur rôle dans la gouvernance internationale de l'environnement. Mais elles sont également abordées dans d'autres littératures qui rendent compte de multiples échelles et domaines d'action pris en charge par ces organisations. Il s'agit en particulier de la littérature qui a émergé autour de l'environnement et la conservation de la nature[6] ainsi que le domaine de la gestion des ressources naturelles – déjà bien investi sous l'angle du développement (et des ONG de développement). Les ONGE agissent également auprès des entreprises commerciales dont l'activité est néfaste pour l'environnement. Avec la multiplication de ces actions, des travaux apparaissent concernant l'influence directe de leurs actions visant à pousser les entreprises à réduire leur impact négatif (*e.g.* Parmentier, 1999 ; Langer, 2009), ou plus généralement sur les liens entre ONG et entreprises commerciales (Thiery & Perrin, 2005 ; Journée d'étude du groupe initiative, 2008 ; Capron, 2010). Enfin, les ONGE produisent parfois elles-mêmes une littérature scientifique ou technique, à l'usage de la communauté académique ou des praticiens, dans laquelle sont mises en discussion leurs approches écologiques et stratégiques (*e.g.* Bostick, 2008 ; McDonald *et al.*, 2007).

[6] Cette littérature est aujourd'hui très large et compte un nombre important de revues, parmi lesquelles on peut citer *Environment Development and Sustanaibility*, *Enviromental management*, *Environmental monitoring and assessment*, *Conservation biology*, etc.

Etudier la stratégie des ONGE et les impacts écologiques de leurs interventions

Par les cas d'étude qui y sont développés et les questions posées, les champs de littérature évoqués ci-dessus éclairent les actions des ONGE, certains angles de leurs stratégies, ainsi que leurs rôles et leur impact dans la gouvernance internationale de l'environnement, dans l'émergence de politiques publiques environnementales, ou encore face à des problèmes de conservation et de préservation des ressources à des échelles locales.

Le présent travail s'associe à ces recherches sur les rôles et les actions des ONGE, avec l'intention d'avancer dans les perspectives invoquées par P. Le Prestre (2005 : 102) : « une nouvelle phase de recherches où il s'agit moins de documenter leur essor et l'influence qu'on leur attribue, que de savoir quel type de rôle elles jouent, sous quelles conditions elles exercent un impact, sur quoi et avec quels résultats – positifs ou non – pour la dynamique de la coopération internationale […], la définition et la résolution des problèmes qu'affronte l'humanité » et avant tout cela, le maintien voir l'amélioration de l'état écologique de l'environnement. A cet effet, nous proposons d'aborder la problématique de l'action et l'impact des ONGE non pas en centrant l'analyse sur des espaces sociopolitiques où les ONGE peuvent intervenir, mais en partant directement de la compréhension interne de l'ONGE avant de revenir vers le lieu de l'action. En d'autres termes, l'entrée en matière des stratégies des ONGE passera non pas seulement par le terrain écologique et sociopolitique où elles s'expriment, mais aussi par le lieu de leur fabrication dans l'objectif de saisir les déterminants des choix stratégiques (qui sont autant internes qu'externes), et de les relier à la mise en œuvre des actions environnementales. Cette approche est complémentaire à celles évoquées dans les travaux sub-cités où les ONGE sont souvent appréhendées comme des acteurs plus ou moins anonymes parmi d'autres types d'acteurs dans un espace public donné.

Pour contribuer à la connaissance scientifique sur les ONGE dans la perspective du renforcement de leurs actions environnementales, notre proposition consiste à établir les liens entre (1) la stratégie développée et portée en interne de l'organisation et (2a) ses actions externes dans l'espace public (rôle de l'ONGE) et (2b) ses actions externes au regard de l'état (niveau de conservation) des objets écologiques visés par ses interventions. Nous engageant ainsi dans l'étude des « modes d'agir » (David *et al.*, 2000 : 2) pour gérer l'environnement (Mermet *et al.*, 2005), nous nous inscrivons dans les sciences de gestion de l'environnement. Notre entreprise qui consiste à étudier l'action environnementale portée par l'ONGE et la façon dont elle peut être renforcée au regard de ses impacts écologiques implique une contextualisation de la recherche. Pour A-C. Martinet (2000 : 121), c'est d'ailleurs « la spécificité même de la connaissance en gestion qui ne peut que placer au centre de ses objets de recherche les problèmes et les situations

de gestion tels qu'ils se manifestent concrètement dans leurs contingences et leurs évolutions ». Cette contextualisation de la recherche se situe ainsi : (1) dans une ONGE, (2a) dans les systèmes sociopolitiques dans lesquels s'inscrivent ses actions environnementales, (2b) par rapport à des objets écologiques, ceux visés par ces actions.

1. Etudier la manière dont une organisation fondée par une mission environnementale élabore, met en œuvre et fait évoluer sa stratégie en vue de l'atteinte de cette mission, implique de mener une analyse approfondie de l'interne de l'ONGE. Pour mener à bien ce travail, nous choisissons d'une part, de centrer l'étude sur une ONGE, la Tour du Valat ; et d'autre part, de la réaliser à travers une recherche-intervention auprès de l'organisation. La Tour du Valat est un centre de recherche pour la conservation des zones humides méditerranéennes, crée en 1954. Elle a le statut de fondation reconnue d'utilité publique depuis 1978 pour son activité scientifique pour la conservation et de gestion d'un domaine (2600 hectares) classé en Réserve Naturelle. Elle est située en plein cœur de la Camargue, une des principales zones humides françaises, sur la commune d'Arles (Bouches-du-Rhône). Elle œuvre pour le développement de la connaissance et d'initiatives visant à conserver les zones humides méditerranéennes et leur biodiversité. Nous choisissons la démarche de recherche-intervention (Girin, 1990), car d'une part, voulant éclairer les liens entre la stratégie de l'ONGE et ses impacts écologiques en vue de renforcer l'action environnementale, nous partageons une préoccupation majeure de l'ONGE, et d'autre part, penser un raisonnement stratégique pour renforcer l'action environnementale fait appel à une approche constructiviste ancrée dans des situations de gestion (Le Moigne, 1990 ; Girin, 1990).
En partant de l'organisation interne pour éclairer ses actions externes, nous nous inscrivons également dans le champ du management stratégique. D'une part, l'articulation entre la stratégie et l'atteinte des objectifs est l'objet de ce champ qui vise principalement à soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie dans une perspective de création de valeur pour l'organisation (la valeur étant dans notre cas une amélioration écologique des écosystèmes). D'autre part, l'articulation entre l'analyse interne et externe de l'organisation est un espace étudié, théorisé et outillé dans la littérature du management stratégique qui présente, depuis les années 1980, la mise en tension de l'interne et de l'externe comme indispensable à la compréhension et à l'analyse des stratégies des organisations (Mintzberg *et al.*, 1999 ; Saïas & Metais, 2001 ; Marschenay, 2004).

2a. Pour établir les liens entre la stratégie de l'ONGE et les impacts de ses interventions, nous avons besoin de suivre ses actions environnementales, depuis l'interne de l'organisation où elles sont pensées, jusqu'aux espaces sociopolitiques et écologiques, réels, où elles sont déployées.

C'est en adoptant le cadre d'Analyse Stratégique de la Gestion Environnementale (ASGE) (Mermet *et al*., 2005 ; Mermet, 2006 ; Leroy, 2006a) que nous pourrons organiser notre recherche sur l'action concrète et la contribution de l'ONGE à l'amélioration de l'état écologique de l'environnement. En effet, ce cadre théorique nous aide à contextualiser la recherche dans les systèmes de gestion de l'environnement et à décrypter la façon selon laquelle ils sont gérés par l'ensemble des acteurs dont les décisions et les pratiques ont une influence sur l'état de l'environnement considéré. Etudier l'ONGE en tant qu'acteur particulier, c'est-à-dire penser la construction de sa stratégie et sa mise en œuvre dans les systèmes de gestion auxquels elle appartient, permet d'organiser les liens que nous avons pour objectif d'établir entre l'action déployée et ses résultats sur le sytème. Cela se traduit par un changement dans la gestion de ce système en faveur d'un meilleur état écologique matériel de l'environnement. Relevant le paradoxe du renforcement de la prise en charge de l'environnement dans l'arène publique et des résultats toujours en deçà des objectifs, D. Salles (2006) ou encore M. Leroy (2010) rappellent le besoin permanent d'aller voir, au plus près du terrain, la traduction pratique de ces dispositifs normatifs juridico-politico-administratif. C'est clairement la perspective adoptée par l'ASGE qui nous permettra donc d'ancrer l'analyse de l'ONGE dans les systèmes de gestion effective qu'elle ambitionne de changer.

2b. Lorsqu'on entreprend de travailler sur la contribution des ONGE à la conservation des écosystèmes et de la biodiversité, la question des avancées en faveur de l'environnement passe d'un problème global et collectif à la préoccupation d'une organisation qui travaille pour atteindre des résultats sur lesquels elle doit rendre des comptes. Les ONGE expriment le besoin de connaître l'impact de leur action pour donner du sens à leur activité, faire évoluer leur stratégie et également parce que leur existence en dépend (les anglo-saxons parlent d' « *accountability* » : Spiro, 2002 ; Jordan & Van Tuijl, 2006). Pour communiquer leur mission, les ONGE se réfèrent aux grands enjeux qui font sens dans l'opinion publique, comme la protection de la biodiversité, ou dans le cas de notre ONGE, la conservation des zones humides présentée comme problème urgent, ces milieux étant un des écosystèmes les plus menacés. Ces problèmes environnementaux sont remarquables par leur complexité et leur ampleur. Mais on ne peut raisonnablement attendre qu'une ONGE les prenne en charge et les résolve à elle seule. Pour étudier leur contribution au maintien des écosystèmes et de la biodiversité, nous avons besoin de contextualiser l'analyse des actions au regard des objectifs écologiques plus concrets qu'elle se donne. L'enjeu est de travailler sur la manière dont l'ONGE peut mieux appréhender les résultats et les impacts écologiques de ses interventions, à la fois en termes conceptuels et pratiques.

Développement de la thèse en trois parties

La première partie sera entièrement consacrée à une formulation de la problématique de recherche que l'on développera à travers l'exposé de notre cadre d'Analyse stratégique de la gestion environnementale et des théories des organisations que nous mobiliserons. Dans cette partie, nous présenterons également en détail notre démarche de recherche-intervention et la méthodologie mise en œuvre au cours de cette recherche doctorale.

Dans la deuxième partie, nous nous consacrerons à l'analyse d'actions concrètes mise en œuvre par la Tour du Valat. Nous découvrirons à travers trois études de cas les différents modes d'action construits et mis en œuvre par l'organisation. Nous aborderons ainsi des exemples d'action liées à la recherche scientifique pour la conservation des zones humides méditerranéennes, un projet pour améliorer la gestion de sites en zone sud de la Méditerranée, et la construction d'un dispositif d'interface entre science et politique pour influencer les cadres de la gouvernance des zones humides à l'échelle méditerranéenne. A travers ces études de cas, nous comprendrons comment agit l'ONGE en devant articuler de façon cohérente son développement interne et son action externe. Nous verrons, pour chacune des actions concrètes étudiées, comment appréhender la contribution de ces interventions à l'amélioration de l'état des écosystèmes.

Dans la troisième partie, nous aborderons la stratégie d'ensemble de l'organisation. Nous analyserons la façon dont la Tour du Valat construit sa stratégie dans la mise en cohérence de son développement interne et de ses différents modes d'intervention, à travers l'étude de la planification stratégique pour son programme quinquennal 2011-2015 qui a eu lieu dans la période de notre recherche doctorale. A l'aide de nos analyses de situations concrètes développées en deuxième partie et de l'analyse des processus de construction de la stratégie, nous proposerons des cadres, que certains auteurs qualifient des « savoirs actionnables » (Argyris, 2000[1995] ; Avenier & Schmitt, 2007), pour soutenir la réflexion et l'élaboration stratégique dans la perspective du renforcement des actions environnementales. C'est sur cette même base que nous reviendrons enfin à la façon dont l'ONGE peut appréhender les impacts écologiques de ses interventions. Nous proposerons un cadre d'évaluation de l'action environnementale, assez souple pour accueillir la stratégie de l'ONGE dans toute la complexité que nous lui découvrirons, mais permettant néanmoins de mieux appréhender la contribution des actions à un meilleur état des écosystèmes.

Première partie

Articuler la stratégie de l'ONGE et l'impact de ses interventions : cadre théorique et démarche de recherche pour se saisir du problème

Comment peut agir et agit une ONGE ? Comment contribue-t-elle à la réalisation des objectifs normatifs environnementaux dont elle est le relais ? Comment l'ONGE peut-elle renforcer sa stratégie de manière à accroître cette contribution environnementale ? Répondre à ces questions implique de découvrir à la fois le fonctionnement interne de l'organisation et la façon dont elle élabore sa stratégie. Cela demande également de suivre la mise en œuvre de cette stratégie dans des situations d'action concrètes, qui sont le plus souvent complexes dès lors qu'il s'agit de problématiques environnementales – dans la mesure où celles-ci concernent de fait un grand nombre d'acteurs, de règles, d'objets écologiques, dont les interactions et leurs conséquences ne peuvent être toutes maîtrisées. Cette première partie est consacrée à la mise en place de l'architecture théorique qui va nous permettre de poser le problème et d'outiller l'analyse de l'ONGE. Elle est organisée en deux temps.

Dans un premier chapitre, nous présenterons les ressources théoriques que nous avons mobilisées. Ce faisant, nous formulerons de manière précise les termes de notre problématique de recherche. Notre recherche s'inscrit dans le cadre de l'Analyse Stratégique de la Gestion Environnementale. Ce cadre d'analyse est fondé autour d'une question qui d'un bout à l'autre de la réflexion sert de fil conducteur : « qui peut agir, et comment, pour assurer la persistance ou le rétablissement des qualités désirables de notre environnement naturel ? » (Mermet, 2006 : 254). Il

nous permettra de suivre les actions propres de l'ONGE dans les systèmes de gestion et responsabilités auxquels elle appartient et qu'elle entreprend de changer en faveur de l'environnement. C'est dans ce cadre que nous mobiliserons les théories des organisations pour étudier de façon approfondie la situation dans laquelle l'ONGE se trouve lorsqu'elle veut agir : de quels moyens dispose-elle, comment les renforcer, comment choisir, inventer et développer des modes d'action efficace ? La théorie des ressources et compétences (Lorino & Tarondeau, 2006), l'analyse stratégique croziérienne (Crozier & Friedberg, 1977) et l'étude des pratiques (Jarzabkowski *et al*., 2007) seront toutes nécessaires à l'appréhension des multiples facettes de notre problème.

Le deuxième chapitre sera dédié à l'exposé de notre démarche de recherche et de construction des données. Après avoir présenté La Tour du Valat, l'organisation sur laquelle nous avons focalisé notre recherche, nous présenterons en détail la démarche de recherche mise en œuvre. Celle-ci est guidée par la démarche de la sociologie croziérienne (Friedberg, 1997[1993]), pour une posture clinique et une approche inductive de la stratégie, et par une approche constructiviste de la production de connaissance lié à notre démarche de recherche-intervention. Les méthodes de construction des données utilisées associent les trois techniques de l'entretien semi-directif, de l'analyse documentaire et de l'observation *in situ*, permettant de produire un corpus de données qualitatives et triangulées. En faisant le choix de mener une démarche de recherche-intervention, l'analyse de la stratégie d'une ONGE nous place dans une relation organisation-analyste particulière. Viendra alors le temps de retranscrire la nécessaire réflexivité de l'analyste qui mène sa recherche dans une organisation, en nous appuyant sur les travaux relatifs à la recherche-intervention dans les sciences de gestion et dans le champ des organisations (Arnaud, 1996 ; Plane, 2000). Cet exercice est un préalable à la négociation avec l'organisation pour mener à bien ce travail visant à l'accompagner dans le renforcement de sa stratégie pour l'action environnementale. Nous refermerons cette partie en donnant les contours du statut de la connaissance que nous pourrons produire par cette démarche de recherche auprès de l'organisation. Du fait de « la contingence générale et radicale des situations »[7] de gestion de l'environnement, nous ne pourrons mettre à jour des régularités sur lesquelles construire des actions simples pour des solutions simples. Nous travaillerons au contraire à produire un raisonnement et des cadres assez souples pour accueillir la stratégie de l'ONGE dans son ensemble et soutenir la construction de l'action environnementale en situation complexe.

[7] Termes empruntés à E. Friedberg (1997[1993] : 301) qui caractérisent également des situations de gestion de l'environnement.

Chapitre 1

De la stratégie de l'ONGE à l'impact de ses interventions : présentation du cadre d'analyse

1.1 L'Analyse Stratégique de la Gestion Environnementale : un cadre pour poser le problème 20

1.2 L'analyse stratégique pour l'ONGE 27

1.3 Etudier l'organisation au regard de sa mission : l'apport des théories des organisations 40

1.4 Relier stratégie et impact de l'action environnementale : implications pour l'ONGE et pour l'analyse 59

Comprendre comment l'ONGE agit pour résoudre un problème écologique et envisager l'impact de cette action – le plus souvent de nature indirecte – au regard de l'état écologique de l'objet environnemental visé, implique d'organiser la question dans un cadre qui intègre à la fois l'action de l'ONGE, le système d'acteurs concernés, et leurs liens envisagés en fonction du problème environnemental. Le cadre conceptuel de l'Analyse Stratégique de la Gestion Environnementale (ASGE) réunit ces trois dimensions, il constituera alors un cadre de problématisation, permettant de structurer notre questionnement. Nous commencerons par présenter ce cadre et les concepts clés qu'il nous fournit. Par la suite, nous verrons que des mobilisations théoriques dans le domaine des théories des organisations sont nécessaires pour mener à bien le traitement de ces questions.

1.1 L'Analyse Stratégique de la Gestion Environnementale : un cadre pour poser le problème

Cette recherche s'inscrit dans la lignée des travaux développés par un collectif de recherche qui, à la suite d'une réflexion initiée par L. Mermet (1992), ont choisi de porter un regard environnemental sur la gestion de l'environnement. Dit autrement, l'axe directeur de cette réflexion est l'idée que pour garder des repères dans un contexte de multiplication des problèmes environnementaux et de démultiplication des efforts pour y répondre, une lecture spécifiquement centrée sur l'analyse de l'efficacité et de la cohérence de l'action en matière environnementale s'impose[8]. C'est dans cette perspective que le cadre analytique de l'Analyse Stratégique de la Gestion Environnementale (ASGE) a été progressivement élaboré. Plusieurs ouvrages et travaux collectifs ont posé les bases de ce cadre d'analyse, de ses principes organisateurs et de ses concepts clé (Mermet, 2006[1998] ; Mermet *et al*., 2005 ; Leroy, 2006) : c'est sur eux que notre recherche sera appuyée. Nous allons donc dès à présent nous consacrer à leur présentation détaillée. En ce qu'il permet d'appréhender la façon dont l'environnement est géré, l'ancrage disciplinaire de l'ASGE a lieu dans les « sciences de la gestion de l'environnement ». Dans la recherche anglo-saxonne, elle s'est développé sous le terme des *Environmental studies* regroupant différentes approches et disciplines comme la sociologie, la science politique, l'économie et la gestion autour des interactions entre l'homme et l'environnement[9].

Les quatre principes organisateurs de l'ASGE

En premier lieu, porter un regard environnemental sur les systèmes de gestion suppose de poser un repère fondamental pour l'analyse : celui de « la définition au préalable, en termes écologiques, de l'objet environnemental à prendre en compte et des objectifs poursuivis » (Mermet *et al*., 2005 : 129).

Ce point d'ancrage de l'analyse est nécessaire, sa définition est néanmoins loin d'être simple. En effet, comment poser un objectif normatif lorsque les acteurs qui le poursuivent, comme les ONGE, en débattent ? Nous verrons au fil de la thèse que la création et l'utilisation de la référence normative comporte son propre lot de questions. Elle peut par exemple être temporairement stabilisée au niveau international ou au contraire être très instable et faire partie

[8] De nombreuses problématiques environnementales ont alors été abordées dans cette perspective de recherche. Le lecteur intéressé pourra trouver des éclairages sur les dispositifs internationaux de prise en charge de l'environnement (Billé, 2004 ; Leroy, 2004) ; sur la gestion de l'eau en France (Narcy, 2000) et en Méditerranée (Treyer, 2006) ; sur des problématiques de protection de la nature comme la faune sauvage (Benhammou, 2007) ou la forêt amazonienne (Taravella, 2007) ; ou encore sur les modes d'action de différents types d'acteurs occupant une fonction « environnement » dans les organismes publics (Emerit, 2007) et dans les entreprises privées (Leménager, 2007).

[9] L'environnement construit : *built environment*, et la nature : *natural environment.*

des enjeux de l'action de l'ONGE. L'acteur a « tout intérêt à poser ce choix en considération de critères aussi fortement défendables que possible, comme les engagements pris dans les conventions environnementales, ou des points saillants dans les données scientifiques du problème » (Mermet, 2010b). Un des enjeux de notre étude est d'appréhender la façon dont l'ONGE va se saisir de problèmes environnementaux. Une part de l'analyse consiste donc à décrypter le rapport de l'action de l'ONGE à la référence normative (choix, explicitation ou au contraire conservation d'un flou, création, etc.). Mais de fait, « la définition de la préoccupation de référence engage en dernier ressort l'analyste, qu'il soit chercheur ou intervenant de terrain » (Mermet, 2010a), car y compris dans notre cas, c'est bien l'analyste qui étudie les choix opérés par l'ONGE au regard d'un horizon normatif.

Deuxièmement, c'est à partir de la préoccupation de référence sur un objet écologique (ou un problème d'environnement) que l'on peut appréhender le système de gestion de l'environnement. Ce système de gestion comprend toutes les actions (et leurs acteurs) ayant une influence directe ou indirecte sur cet objet environnemental. Ce deuxième principe organisateur de l'ASGE est un principe de gérance et de responsabilités :

> « Il n'y a [en effet] pas de gestion sans objectif, ni responsabilités. Voir une situation environnementale en termes de gestion, c'est projeter sur un système (biologique, technique, économique et social) complexe une référence simple : « conserver ou rétablir les qualités désirables de l'environnement » qui recouvre à la fois un but que la gestion vise à atteindre, et une responsabilité qui incombe, *nolens volens*, à ceux qui ont quelque pouvoir dans le cadre de cette situation » (Mermet, 2006 : 286).

Ce système de gestion est un construit de l'analyste qui n'a pas d'existence réelle. Il l'aide cependant à organiser son analyse en délimitant (au moins temporairement) les contours des objets écologiques, des acteurs, des dispositifs en place. A partir de la référence écologique, l'analyste peut procéder à une lecture dialectique de la gestion du territoire et des ressources naturelles, en décryptant comment s'opposent les actions de gestion selon l'intention ou non de protéger de l'objet environnemental. Cette dialectique est exprimée par les concepts de ***gestion effective*** et de ***gestion intentionnelle*** :

> « La ***gestion effective***, ou la gestion « de fait », c'est l'ensemble des actions anthropiques qui, consciemment ou non, intentionnellement ou non, ont une influence déterminante sur l'état de l'objet écologique (ou du problème) de référence. Son analyse comporte […] l'identification des mécanismes par lesquels s'exercent ces influences et des lieux où sont décidées les actions du système de gestion effective, ainsi qu'une première approche des

> marges de manœuvres possibles pour des décisions différentes qui conduiraient à des impacts différents ».
> « La ***gestion intentionnelle***, c'est l'ensemble des actions dont le but principal est d'atteindre l'objectif de référence » (Mermet, 2010b).

Ainsi, sur le plan des faits, la responsabilité causale de l'état matériel de l'environnement revient à tous ceux qui par leur action ont un effet sur le système. « Qu'une pollution soit consciente ou pas, qu'une intervention favorable soit intentionnelle ou pas ne change rien à leurs effets sur le système naturel. […] Tous les agents qui causent une action effective portent de ce fait une part donnée de responsabilité dans la gestion effective » (Mermet, 2006 : 294).
« La gestion de tout problème [d'environnement] se joue donc dans un rapport dialectique entre sa gestion effective et la gestion intentionnelle mise en place pour essayer de faire évoluer celle-ci dans un sens favorable » (Mermet, 2010b).

Troisièmement, pour comprendre comment la gestion effective d'un système socio-écologique peut se rapprocher de l'état écologique pris en référence, il est opportun de s'intéresser à ceux qui ont l'intention d'améliorer la gestion : les porteurs de la gestion intentionnelle. Le porteur de la gestion intentionnelle a son opérateur conceptuel : l'*acteur d'environnement*. Ce concept occupe une place centrale dans notre recherche, puisque nous avons choisi de nous intéresser à une organisation qui est fondée par une mission, une intention environnementale. Nous allons y revenir plus en détail juste après avoir énoncé le quatrième et dernier principe organisateur de l'ASGE.

Ce dernier moment conceptuel de la dialectique de gestion identifiée par l'ASGE est le temps de l'intégration, souvent partielle, des préoccupations portées par les acteurs d'environnement dans la gestion effective. Il s'agit de prendre en compte « la perspective dynamique d'un système de gestion qui change et se structure au fil du temps sous l'effet structurant des conflits, par lesquels les préoccupations portées par les interventions de gestion intentionnelle finissent par être partiellement intégrées » (Mermet *et al.*, 2005 : 130).

Les acteurs du système de gestion

Cette lecture dialectique des systèmes de gestion nous pousse à procéder à une différenciation conceptuelle des rôles des différents acteurs appartenant à ces systèmes.
L'acteur central est l'***acteur d'environnement***, opérateur de la gestion intentionnelle. Il n'est pas défini par son statut institutionnel mais par le rôle fonctionnel qu'il joue dans le processus de

gestion étudié, il est donc appréhendé comme un agent de changement. Encore une fois, l'intention de changement de cet acteur du système de gestion porte sur ce système de gestion lui-même, visant à améliorer la gestion effective en faveur d'un meilleur état écologique de l'environnement. Dans le cas d'une étude d'un problème environnemental particulier, une partie de l'analyse s'attache à déterminer qui, dans le système de gestion, agit intentionnellement et fonctionnellement en faveur de la résolution du problème environnemental. « L'acteur d'environnement n'est [en effet] pas un donné trivial (celui qui se nomme comme tel serait l'acteur d'environnement), mais au contraire un concept critique qui guide l'analyste en lui rappelant de toujours s'attacher à suivre, dans les détours et rebondissement du dossier, les acteurs qui, dans les faits, portent effectivement face aux autres acteurs la préoccupation environnementale de référence » (Mermet, 2010b). Dans notre cas, nous partirons de l'ONGE considérée *a priori* comme acteur d'environnement, le but étant ici de voir comment une ONGE se saisit de problèmes environnementaux, comment elle va être porteuse d'une gestion intentionnelle et de quelle manière elle s'y prend pour faire changer le système de gestion effective.

Dans ses interventions pour le changement, l'acteur d'environnement se trouve face à deux types d'acteurs conceptuels :

L'***acteur sectoriel*** est celui qui agit selon des intérêts n'étant pas centrés sur les objectifs environnementaux de référence[10]. Les actions qui en résultent sont plus ou moins compatibles[11] avec les objectifs poursuivis par l'acteur d'environnement, mais il reste celui envers lequel s'adresse généralement la pression de changement et qui doit être amené à intégrer l'environnement dans ses pratiques.

L'***acteur régulateur*** est celui qui a la charge de faire cohabiter les autres, régulant la dynamique « pression-intégration ». Son rôle est de « représenter un équilibre entre les différents acteurs et les différentes préoccupations de la Société, et de traduire cet équilibre dans les faits par leur médiatisation ou leurs arbitrages » (Mermet, 1992 : 63). Généralement, « il n'est guère en position de faire évoluer nettement dans un sens ou dans l'autre les rapports de force entre les acteurs » (*ibid.*). Pour l'acteur d'environnement, cela implique non une pression de changement, mais d'intégration.

---

[10] Notons qu'il existe un secteur environnemental avec ses acteurs, ses organisations et ses règles, mais nous préciserons les termes en utilisant les expressions « acteurs d'environnement » ou « secteur de la conservation ou d'environnement ».

[11] Lorsque les activités sectorielles sont compatibles avec les objectifs écologiques, le but de l'acteur d'environnement ne sera pas de faire changer ces pratiques, mais plutôt de préconiser leur maintien.

Cette différenciation des rôles permet d'appréhender la complexité des processus de changement dans la gestion qui est rarement le fruit d'une dynamique d'intégration linéaire. L. Mermet représente les tensions diverses qui sous-tendent ces systèmes de gestion par une relation « triangulaire » (Mermet, 1992 ; 2006[1998]) reliant les trois acteurs conceptuels (Figure 1.1).

Cette figure 1.1 est une représentation du cadre conceptuel de l'ASGE replaçant ces différents types d'acteurs par rapport à l'objet écologique (pouvant être un site, un habitat, une espèce, etc.). La perspective est centrée sur l'objet écologique, à partir duquel on peut observer la tension dialectique entre la gestion effective et la gestion intentionnelle, se passant par des interrelations entre les nombreux acteurs appartenant au système de gestion.

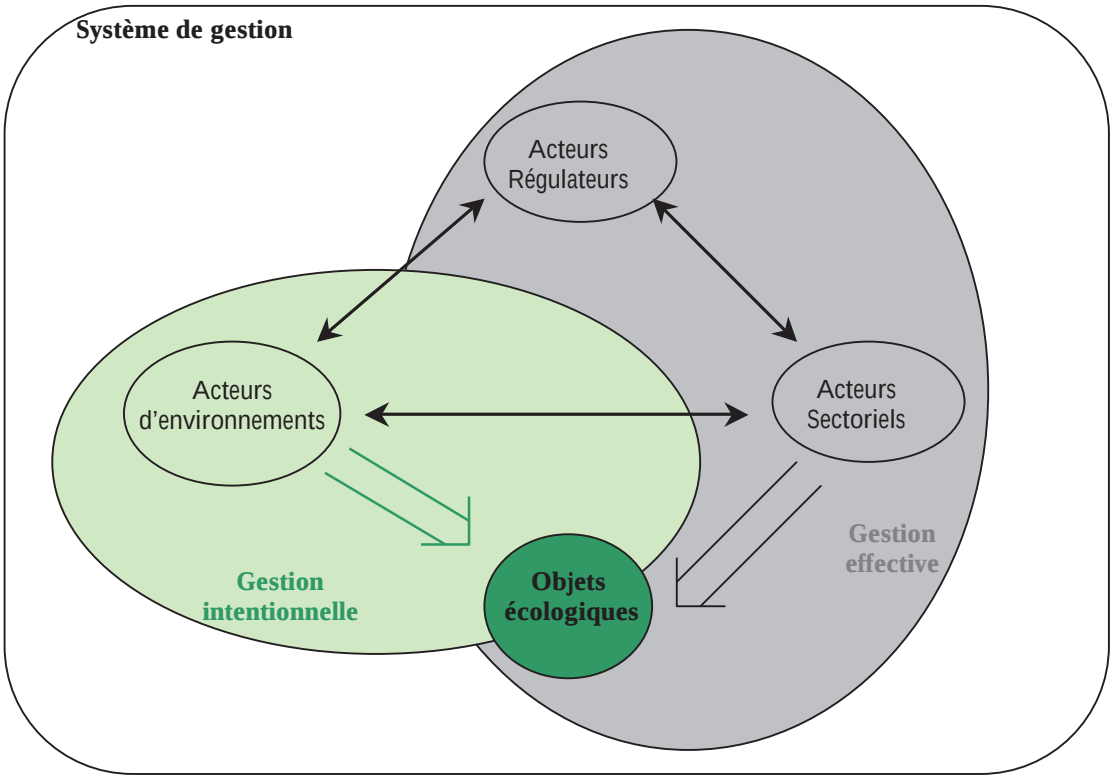


Figure 1.1 : Représentation schématique de l'ASGE – Relations entre les différents types d'acteurs conceptuels replacées dans le système de gestion fondé par l'objet écologique (source : auteur)

L'acteur d'environnement et sa stratégie au sens fort

Les acteurs d'environnement adaptent leur intervention en fonction des types d'acteurs qui se trouvent face à eux lors de leurs interventions. Une attention particulière est portée au caractère stratégique de ces actions de changement. En effet, ces actions portées par l'acteur d'environnement consistent « fondamentalement à déployer des stratégies capables de surmonter

les résistances au changement des acteurs du système de gestion effective » (Mermet *et al.*, 2005 : 130). Une distinction importante doit être apportée ici : le terme de stratégie a depuis longtemps pénétré le monde de la protection de la nature et de l'environnement, mais il est généralement utilisé dans un sens faible.

> « C'est par exemple le cas dans la « Stratégie Mondiale de la Conservation » publiée par l'UICN en 1980. Pour important que soit ce document par maints aspects (à peu près toutes les doctrines d'action qui guident encore aujourd'hui l'action sur la biodiversité y sont déjà clairement mises en avant), il ne constitue pas à proprement parler une stratégie mais une liste de bons principes, de bonnes intentions, d'idées de mise en œuvre, etc. En effet, il ne mentionne aucun antagonisme, comme celui des acteurs des filières très destructrices pour les écosystèmes face auxquels l'action stratégique est pourtant décisive » (Mermet, 2010b).

Concernant notre analyse de l'ONGE, l'appréhension de sa stratégie ne s'arrête donc pas à la connaissance de son domaine d'action, mais sera bien focalisée sur la manière concrète dont elle va penser ses actions et les déployer au sein du système de gestion effective.

L'ancrage des analyses et le travail sur des dispositifs concrets

Cette série de principes et de concepts clés que nous venons d'exposer ne peuvent produire des éclairages que sur des cas concrets. « Le principe de gestion est le contraire d'une source de réponse univoque. Il constitue plutôt une interpellation, qui impulse et structure en partie la réflexion. Il est aussi extrêmement générique et ne prend de signification précise qu'au contact de situations concrètes de gestion » (Mermet, 2006 : 283). Cet aspect a été notamment approfondi par le travail de M. Leroy (2006a) qui a développé un cadre d'évaluation des dispositifs annonçant la prise en charge de l'environnement, sur le cas de la gestion du fleuve Sénégal et qui a montré que la distance entre les annonces de protection de l'environnement et l'état constaté ne pouvait être expliquée qu'en rentrant dans une analyse fine des dispositifs concrets de gestion. Cette analyse doit tenir compte de toutes les échelles auxquelles se jouent ces dispositifs, même si cela doit aller du local au global comme ceux qu'elle a étudiés, ceux-ci s'inscrivant dans des programmes internationaux d'aide au développement. En effet, bien que ces dispositifs de prise en charge de l'environnement puissent afficher des objectifs ambitieux qui peuvent convaincre de leur utilité pour l'amélioration de l'état de l'environnement, ce n'est que par l'analyse de leur effet concret sur les systèmes naturels concernés que l'on peut éclairer la traduction pratique de ces annonces et mesurer leur apport ou non en termes écologiques. Outre la prise en compte des différentes échelles d'ancrage des dispositifs, M. Leroy a montré que l'analyse doit s'opérer dans une mise en tension d'une évaluation interne et externe de ces dispositifs. Elle explique en effet

que si ces dispositifs sont constitués autour d'enjeux environnementaux, ou ont introduit certains critères environnementaux, globalement, « ils dérapent » car « même si par une action intentionnelle, la pertinence des enjeux à prendre en compte est atteinte, on observe petit à petit un ré-encodage par les réseaux socio-techniques les plus puissants au sein du dispositif de gestion » (Leroy, 2006a : 532) qui les détournent en général de la visée environnementale. Ce n'est alors que par l'évaluation externe du dispositif que l'on peut évaluer « l'ampleur du dérapage » (*ibid.*)

Le présent travail est focalisé sur un objet différent : la voie d'entrée de la prise en charge ne passe pas par l'analyse de dispositifs liés à des programmes internationaux, mais par l'anlayse d'une ONGE. Pourtant, ces articulations dans les échelles d'analyse et entre l'interne et l'externe apportées par M. Leroy (2006a) au cadre d'analyse stratégique de la gestion environnementale sont tout autant nécessaires. Dans notre cas, l' « interne » concerne l'organisation et l'externe le système de gestion où elle intervient. Au niveau de l'interne de l'organisation, l'analyse devra appréhender l'échelle organisationnelle mais aussi l'échelle opérationnelle (niveau des projets) ; au niveau de ses actions externes, l'analyse devra tenir compte des échelles d'interventions (du territoire d'implantation de l'organisation jusqu'à l'action au niveau politique) (Tableau 1.1).

Tableau 1.1 : Articulation dans les échelles d'analyse de l'ONGE

	Articulation des échelles dans l'organisation, dans le système de gestion
Interne à l'organisation	Echelle organisationelle / échelle opérationnelle des projets : de l'organisation dans son ensemble aux actions qu'elle met en œuvre
Externe à l'organisation	Echelles d'interventions, du plus local (domaine dont l'ONGE est propriétaire jusqu'à la gouvernance de l'environnement) : les actions considérées à leurs différents niveaux d'ancrage dans le système de gestion de l'objet environnemental de référence

Cette articulation des échelles d'analyse – dont le fondement réside dans le cadrage théorique de cette recherche – sera largement développée dans l'exposé de la méthode que l'on trouvera dans le chapitre suivant. A ce stade, nous retenons qu'aborder une ONGE en tant qu'acteur d'environnement implique un cadrage qui permette à la fois de comprendre les logiques, les contraintes, les ressources internes qui vont déterminer ses interventions et à la fois comment ces actions vont s'ancrer dans le système plus large que constitue la gestion de l'objet environnemental de référence. Cela ne peut être envisagé que dans la mise en tension entre l'interne et l'externe, et aux échelles d'analyse pertinentes selon les actions en question. Pour mieux percevoir les enjeux de ces articulations d'échelle d'analyse, il est maintenant temps d'expliquer comment nous pouvons centrer notre cadre théorique de l'ASGE sur l'ONGE, pour

ensuite nous intéresser plus précisément à ce que recouvre la notion de stratégie pour ce type d'organisation.

1.2 L'analyse stratégique pour l'ONGE

Le cadre de l'ASGE permet d'aborder les systèmes de gestion en partant de l'objet écologique et de la référence à atteindre, en termes d'état écologique. Partant de là, le cadre théorique fournit les concepts pour guider la lecture dialectique du système de gestion, en différenciant les acteurs selon leur fonction dans le système, pour alors comprendre les rapports de force, et comment les enjeux écologiques peuvent être intégrés à la gestion effective (voir Figure 1.2, centrée sur l'objet écologique).

Il est possible de mener la démarche inverse, comme celle que nous allons suivre puisque nous voulons partir de l'ONGE pour comprendre comment elle se saisit de problèmes écologiques, comment elle construit et met en œuvre une action pour atteindre les objectifs écologiques qu'elle se fixe, et enfin, comment elle parvient à provoquer un changement en faveur d'un meilleur état écologique de l'environnement. Autrement dit, nous centrons l'analyse sur l'ONGE abordée comme un acteur d'environnement et c'est en adoptant son point de vue[12] que nous étudions le système de gestion : l'objet écologique à travers les objectifs environnementaux qu'elle poursuit, les tensions entre la gestion effective et la gestion intentionnelle à partir des stratégies qu'elle va mettre en œuvre pour faire changer les pratiques et faire intégrer les enjeux écologiques par les autres acteurs du système.

Dès lors que l'on s'intéresse de plus près à l'acteur d'environnement et à sa stratégie, nous devons tenir compte de ses caractères propres. Pour comprendre la stratégie de l'ONGE, nous devons aussi l'aborder comme une organisation qui doit assurer son développement pour la mise en œuvre de ses actions. Depuis son origine, le terme de stratégie comprend en effet l'idée d'un but dont l'importance est suffisante aux yeux de certains pour susciter une mobilisation de plus ou moins grande ampleur ; de moyens rassemblés et organisés pour atteindre ce but, et une intelligence de la situation, impliquant des choix « de l'adversaire et des alliés, du lieu et du moment du combat, de la nature et de l'importance des moyens à engager » (Lorino & Tarondeau, 2006 : 309). Pour recentrer notre cadre de l'ASGE sur l'ONGE, nous gardons la

[12] Adopter le point de vue de l'ONGE sur le système de gestion ne signifie pas que l'on va se restreindre à une analyse interne de l'organisation, comme nous l'avons expliqué à la fin de la section précédente et comme nous le verrons dans l'exposé de le démarche de recherche dans le prochain chapitre.

référence écologique à atteindre au centre de l'analyse des actions dans le système de gestion, mais la dimension stratégique du portage de la gestion intentionnelle par l'organisation acteur d'environnement devient un champ à examiner dans le détail. Ce travail de recadrage a déjà été réalisé à travers l'étude empirique de la stratégie d'une ONGE effectuée dans une perspective d'ASGE (De Mombynes, 2002 ; De Mombynes & Mermet, 2003) et appuyée sur la littérature issue du management stratégique (Porter, 1986 ; Gervais, 1995 ; Mintzberg *et al.*, 1999). A partir de cette rencontre entre le cadre théorique de l'ASGE, la littérature en stratégie des organisations et le cas de l'ONG américaine *Conservation International,* les auteurs ont posé les bases du cadre d'analyse, que nous adoptons pour notre recherche, puisqu'il consiste à recentrer l'ASGE sur l'ONGE tout en tenant compte de la nature de l'organisation. Ce cadre propose de suivre quatre perspectives irréductibles qui associent l'analyse stratégique des systèmes de gestion où l'organisation intervient (1) et (2) ; et l'analyse de l'organisation environnementale elle-même (3) et (4) :

1. celle de l'objet écologique visé, la dynamique des systèmes écologiques et techniques et l'état écologique à atteindre ;
2. celle de l'action publique, les modes d'interventions de l'ONGE sur la scène publique, c'est-à-dire dans les systèmes de gestion qu'elle veut changer en faveur de l'environnement ;
3. celle du développement de l'organisation (l'ONG considérée sous l'angle de sa dynamique interne de développement) ;
4. celle de ses relations de coopération/concurrence, de son positionnement au sein de son secteur d'activité (les ONG environnementales, et plus largement, les intervenants environnementaux) (*ibid*.).

Pour comprendre d'où viennent ces quatre perspectives qui vont organiser notre analyse, le mieux est de repartir de l'étude de cas qui a permis de les identifier (Encadré 1.1). Comme indiqué plus haut, les auteurs se sont intéressés à *Conservation International* (CI), une organisation connue pour sa stratégie des *Hotspots*. Ils se sont interrogés sur la capacité de ce concept à guider des actions efficaces du point de vue de sa propre finalité qui est la protection et le maintien de la biodiversité. Par un travail d'enquête auprès des membres de l'organisation, ils ont pu identifier les significations et les implications que pouvait contenir le concept de *Hotspot*. Ils en ont dégagé les quatre registres composant la stratégie de l'ONGE que nous adoptons comme cadre d'analyse. Pour exposer cette étude de cas, nous citerons directement l'article où celle-ci est présentée dans le détail : « *la stratégie d'une ONG internationale d'environnement. Articuler biologie et management, action publique et concurrence* » (De Mombynes & Mermet 2003).

Encadré 1.1 : Les quatre registres de la stratégie de l'ONGE. Le cas de *Conservation International* (De Mombynes & Mermet 2003)

Première perspective : définir les zones prioritaires d'action, un problème de biologie de la conservation

Le concept de *hotspots*, proposé par le biologiste N. Myers (1988), est d'abord issu de la biologie de la conservation. Il répond à la question de la prioritarisation de l'action : une partie de la biodiversité est endémique, c'est-à-dire ayant une aire de répartition limitée. Il faut donc agir là où elle se trouve. A ce critère d'endémisme, le biologiste ajoute un critère « rationnel » : « la raison commande, parmi les zones à forte biodiversité, de focaliser les efforts de conservation sur celles où la flore, la faune et les habitats sont les plus menacés par l'évolution des activités humaines ».

La construction de la stratégie d'action environnementale s'appuie d'abord sur des données biologiques, mais aussi sur d'autres critères : « le poids donné à la notion de menace dans l'approche des *hotspots* n'a pas seulement une portée et des justifications biologiques. Il connote aussi une urgence face à la crise, qui fait écho à la perception par le public et les médias des problèmes environnementaux (Lascoumes, 1994) », et qui révèle que la stratégie d'action est construite pour pénétrer aussi la sphère sociale, politique, économique.

Deuxième perspective : choisir des modes d'action sur la scène publique, un problème de stratégie environnementale

Les auteurs se sont ensuite attachés à comprendre comment CI s'appuyait sur ce concept de *hotspots* une fois qu'elle avait défini les zones d'intervention prioritaires.

A partir d'un exemple d'action dans un hotspot d'Asir du sud-est, ils montrent que sous l'idée de *hotspot* qui guide l'action, l'ONGE doit se donner les moyens de penser et de surmonter les oppositions à la protection de la biodiversité. L'action stratégique « repose sur une combinaison de négociations, d'alliances, de moyens d'action détournés, ne recourant aux oppositions frontales que le moins souvent possible et seulement après en avoir au préalable réduit la portée pour les rendre gérables ». Cet exemple révèle donc que le concept de *hotspot* ne donne pas de recette simple et miraculeuse pour intervenir dans les systèmes de gestion et que l'ONGE doit assumer le fait que « chaque dossier appelle une stratégie particulière, conçue au regard de la configuration spécifique de la situation d'intervention ».

Troisième perspective : construire une capacité d'action, un problème de développement organisationnel

Si la stratégie des *hotspots* ne donne pas d'emblée toutes les clés pour agir dans des situations complexes, les auteurs ont cependant découvert qu'elle avait des implications très importante en termes de développement interne de l'organisation, ce qui est une des dimensions cruciales pour porter et développer l'action environnementale.

En 2002, CI a moins de 15 ans mais emploie 1300 personnes (dont 350 à Washington) et travaille dans plus de trente pays sur quatre continents. Les *hotspots* ont impulsé un réel développement en favorisant : la mobilisation et l'organisation. Ils « offrent un concept simple, facile à expliquer, facile à comprendre », et font preuve d'un potentiel séducteur capable d'attirer et de motiver les équipes et les financeurs : « son utilisation permanente dans l'activité quotidienne de CI reflète son pouvoir de mobilisation interne, confirmant l'analyse de Collins et Porras (1996), qui soulignent à quel point la foi des équipes d'une entreprise en son idéologie est une variable cruciale pour son succès ».

Les auteurs ont également montré que les *hotspots* étaient aussi un levier stratégique pour la structure et la dynamique de l'organisation, ayant à la fois permis de « sceller l'alliance et le leadership des deux dirigeants, le biologiste et le passionné de conservation devenu *fundraiser »* autour de cette vision entrepreneuriale ; de coordonner les changements organisationnels nécessaires au vue de la croissance rapide de l'organisation.

Si la stratégie de développement interne ne se résume pas à la mobilisation des *hotspots* comme élément structurant et fédérateur, les auteurs ont montré, par l'analyse du rôle de ces derniers dans les stratégies de CI, la nécessité de se pencher sur leurs stratégies de développement organisationnel pour comprendre l'action des ONG.

Quatrième perspective : percer dans un secteur d'activité difficile, un problème de positionnement concurrentiel

En s'appuyant notamment sur les travaux de M. Porter (1986), les auteurs ont dégagé un dernier registre stratégique crucial pour l'ONGE : le positionnement dans le secteur d'activité qui est le sien. La stratégie des *hotspots* s'est avérée être en cela très efficace à la fois parce que le concept est facilement communicable (voir le troisième point), mais aussi parce qu'il apporte des réponses sur la question des priorités d'action pour la biodiversité (voir le premier point). « Comme le formule un responsable extérieur à CI: « *la concurrence entre les ONG se joue de plus en plus sur la stratégie à suivre pour la fixation des priorités d'action* ». Les *hotspots* ont projeté CI au cœur du débat d'idées sur la conservation à l'échelle mondiale. Or être l'un des interlocuteurs de ces controverses était une des conditions à remplir pour devenir crédible comme acteur sur la scène internationale de la conservation, dont la culture est en prise directe sur le champ académique de la biologie de la conservation ». En quelques années, CI s'est hissé dans le cercle restreint des grandes ONGE internationales.

De plus, la stratégie des *hotspots* affiche un positionnement bien identifiable qui permet à l'organisation de se faire sa place en se différenciant des autres ONGE, y compris pour la recherche de financement.

Il est apparu que se positionner dans le secteur ne signifie pas seulement pour l'ONGE de gagner dans le jeu de la concurrence, mais aussi de créer les alliances qui lui permettront de développer sa propre action. « A partir de 1999, CI a cherché à nouer des alliances avec d'autres ONG, en en faisant une priorité nouvelle. Par exemple, au cours des trois dernières années CI Afrique et Birdlife Afrique ont coordonné leur planification stratégique et collaborent activement sur plusieurs zones du continent africain. Là encore, les *hotspots* jouent un rôle organisateur. La carte des *hotspots* clarifie et facilite la coopération en affichant clairement et dès le départ la zone d'intervention relativement restreinte de l'organisation. Dans les *hotspots*, les autres ONG auront sans doute souvent intérêt à collaborer avec CI et, en dehors, elles craindront moins sa concurrence ».

Nous avons choisi de reprendre ces quatre registres stratégiques comme autant de perspective constitutive de notre cadre d'analyse de la stratégie de l'ONGE – que nous appellerons le cadre d'Analyse Stratégique pour l'Organisation à Finalité Environnementale (ASOFE) (Figure 1.2). Nous allons à présent nous attacher à présenter plus en détail ce que recouvre chacun de ces registres et à leur donner les noms que nous utiliserons désormais dans le texte.

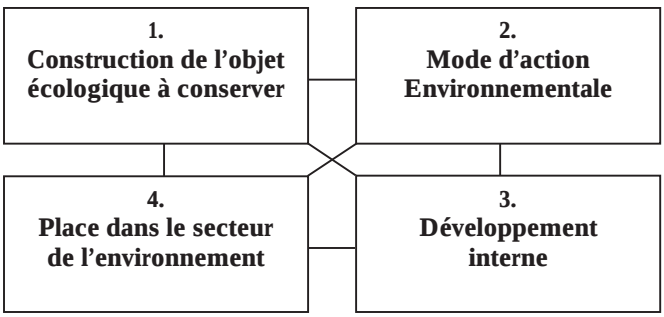


Figure 1.2 : Cadre d'analyse stratégique de l'organisation à finalité environnementale et ses quatre registres (source : auteur)

1. ***La construction de l'objet écologique**, ou le but ultime de l'organisation.* Comme nous l'avons observé dans le cas de CI, si la mission environnementale est fondatrice de l'ONGE, sa définition et son expression sont loin d'être triviales et constituent une part non négligeable de son travail. Face à l'ampleur des enjeux environnementaux et la multiplicité des problèmes, elle doit inexorablement faire des choix et délimiter des objectifs environnementaux sur lesquels concentrer ses efforts. En théorie militaire et selon les trois grands principes[13] formulés par Foch, on parlerait de concentration des forces (Lorino & Tarondeau, 2006). T. De Mombynes et L. Mermet (2003) nous ont montré que ces objectifs environnementaux sont formulés à partir de l'état des connaissances des phénomènes biologiques et techniques, mais s'inscrivent également dans un contexte politique qui influence la manière dont l'ONGE fixe les priorités écologiques, exprime, et publicise ses choix. Elle peut choisir de se concentrer sur des problèmes « admis », ou au contraire s'engager dans le portage d'enjeux dont certaines catégories d'acteurs s'évertuent à démontrer l'inconsistance. Ses objectifs environnementaux sont donc stratégiques « dans le sens où tout agencement des connaissances biologiques dans une optique de recherche finalisée sur la conservation s'effectue sur la base de schèmes qui renvoient aussi à des choix, même implicites, de stratégies d'action dans la sphère sociale, politique, économique » (*ibid.*). La ***construction de l'objet écologique à conserver*** est centrale dans la stratégie de l'ONGE, tout en étant interdépendante des trois perspectives stratégiques suivantes.

2. ***Les modes d'action environnementale***. Les modes d'action publique pour l'environnement renvoient aux interventions de l'acteur d'environnement dans l'espace public, dans un système de gestion, telles que nous les avons présentées dans l'exposé de notre cadre théorique de l'ASGE. Il s'agit de suivre la façon dont l'ONGE qui se serait saisie d'un problème d'environnement intervient « pour faire changer de comportement à certains acteurs, sachant que ses efforts vont tendre à induire des résistances délibérées et rationnelles au changement en faveur de l'environnement » (*ibid.* : 18). Ses interventions de gestion intentionnelle sont de nature stratégique, au sens fort, si l'ONGE réfléchit « ses actions en pleine conscience des forces qu'elle a l'ambition d'infléchir et des résistances actives, réfléchies elles aussi, qu'elles sont susceptibles d'opposer à la mise en gestion de l'environnement » (*ibid.* : 18). Cette lecture dialectique ne doit pas être perçue comme l'adoption d'une posture d'opposition systématique et frontale de l'acteur d'environnement dans toute situation. Encore une fois, les actions de l'ONGE sont au contraire une combinaison de négociations, d'alliances et d'oppositions qui dépendent des situations

[13] Concentration des forces, économie de moyens, mobilité.

spécifiques d'intervention, pour chacune desquelles l'ONGE aura conçu une action stratégique particulière, et c'est ce qu'il nous faudra découvrir. La spécificité de chaque situation n'empêche cependant pas que certains éléments de configuration du système soient récurrents, similaires ou constants, face auxquels l'ONGE développe des savoirs, que l'on peut trouver sous le nom d'apprentissage par l'expérience dans les travaux relatifs aux stratégies des organisations (*e.g.* Weick, 1979 ; Quinn, 1980 ; Argyris, 2000). Outre la nécessité pour elle de réagir de façon adaptée aux situations de gestion qu'elle rencontre, indiquant que la stratégie d'action se construit aussi à l'échelle des activités (Johnson *et al.*, 2003 ; Golsorkhi, 2006), elle ne peut – en tant qu'organisation – se contenter d'actions spécifiques et localisées « en pointillisme », mais doit se doter d'une stratégie d'action d'ensemble. Nous serons attentive à cette articulation entre la stratégie d'ensemble et sa mise en œuvre à l'échelle opérationnelle. Ajoutons que dans la mesure où nous étudierons les actions à différents stades de leur développement (en projet, en construction ou dans leur mise en œuvre même), nous aurons souvent recours à ce que nous appelerons les ***théories d'action*** pour désigner les voies que l'ONGE envisage pour son action environnementale, en fonction de sa lecture des systèmes de gestion *a priori*.

3. ***Le développement organisationnel***. Pour développer et mettre en oeuvre la stratégie d'action environnementale qui vient d'être explicitée, l'ONGE travaille également à rassembler et développer ses capacités d'action. Il s'agit notamment de moyens humains (masse critique et compétences), de moyens financiers (salaires et budget de fonctionnement), de ressources informationnelles, d'une gouvernance (instances d'orientation et de décision), etc. Les capacités d'action environnementale de l'ONGE dépendent de ce qui est appelé les « ressources et compétences » par l'école de pensée stratégique de ce nom (Wernerfelt, 1984, 1995 ; Hamel & Prahalad, 1989). A l'époque, ces auteurs se démarquaient de courants théoriques en stratégie où l'analyse externe (l'organisation dans son environnement) était prépondérante. Ils suggéraient d'investir davantage l'analyse interne des organisations pour être au cœur de ce qui constituait pour eux la source de l'avantage concurrentiel – ces fameuses ressources et compétences propres à l'organisation – et donc de penser la stratégie non plus en termes de découpage organisationnel adapté au management, mais en termes de construction et de valorisation de compétences-clés. L'enseignement que nous en tirons pour notre recherche est l'importance de l'analyse interne pour saisir la part explicative de la gestion (souvent appelée « management ») des ressources et des compétences dans le déploiement des actions – environnementales dans notre cas. Pour l'étude de l'ONGE, il faudra veiller à différencier la part de l'activité de l'ONGE qui vise spécifiquement à augmenter et gérer ses capacités de l'activité de mission. En effet, certaines de

ces activités que nous appelerons ***actions d'augmentation[14] des capacités*** sont distinctes des activités se rapportant à sa mission. D'autres sont difficilement dissociables de l'activité de mission de l'ONGE. Ses ressources peuvent en effet se développer dans le déroulement des actions environnementales : les opérations de communication pour la sensibilisation environnementale profitent par exemple à l'image de l'ONGE, la mise en oeuvre d'actions permet d'accroître les informations utiles pour l'action environnementale, elle peut déboucher sur l'obtention d'autres financements, sur la création de nouvelles relations (expansion du réseau) ou bien encore sur le renforcement de partenariats de confiance. Ce dernier exemple nous conduit à notre quatrième perspective stratégique, marquant, à l'instar de l'intrication entre les actions pour augmenter les capacités et les actions de mission, l'interdépendance entre la gestion interne des moyens et la gestion externe du positionnement et des relations.

4. ***La place de l'ONGE dans le secteur de la conservation***. Comme pour d'autres types d'organisation, on ne pourrait véritablement comprendre les stratégies des ONGE et la façon dont elles interviennent si nous omettions la perspective stratégique du positionnement au sein de son secteur d'activité. Pour exister et agir, l'organisation doit faire sa place. « Pour les ONGE dont l'identité est fondée sur la défense d'un intérêt commun, voire universel, la « concurrence » constitue un point sensible qui n'est en général évoqué qu'avec réticence » (De Mombynes & Mermet, 2003 : 23) ou indirectement. Mais chacune des organisations du secteur de la protection de l'environnement se soucie aussi de ses intérêts propres. On n'échappe donc pas aux tensions qui prévalent lors de l'arrivée d'un nouvel entrant dans tout secteur d'activités concurrentiel (Porter, 1986). Parallèlement, la montée en puissance du secteur de l'environnement peut, de manière générale, ouvrir des marges de manœuvre pour l'ensemble des acteurs parties prenantes. L'exemple de CI (voir Encadré 1.1) nous indique qu'il nous faut être attentif à la dualité des relations entre les acteurs du champ de l'environnement (ou plus précisément de la conservation) : ce sont des relations de concurrence ou d'alliances, parfois – voire souvent – les deux simultanément[15]. Elles peuvent se jouer sur plusieurs plans comme celui des ressources humaines et financières, des réseaux et des fonctions.

[14] Le terme de « renforcement » des capacités pourrait paraître plus intuitif. Nous évitons pourtant de l'employer dans ce sens car il a déjà une signification dans le monde des ONG. Il renvoie en effet « au renforcement des capacités » des populations visées par des projets de développement et d'environnement dont les ONG(E) sont souvent des opérateurs.

[15] Ce phénomène fait l'objet d'un champ de littérature en sciences de gestion qui utilise le terme de « coopétition » pour désigner le paradoxe qui est répandu dans les pratiques des entreprises qui manient à la fois des relations de concurrence et de coopération (Yami & Le Roy, 2007 ; 2010).

Les ONGE se trouvent fatalement en situation de concurrence vis-à-vis des ressources. Qu'ils s'agissent des moyens humains (capacité à attirer un personnel qualifié), financiers (répondre aux appels d'offre des bailleurs institutionnels et être sélectionné), ou de leur positionnement dans leur secteur (faire reconnaître son expertise en comparaison à d'autres ONGE ou d'autres types d'organisations), elles ne peuvent négliger ces aspects pour mener à bien leur propre mission environnementale. Parallèlement, quel que soit le problème environnemental dont elles se préoccupent, elles sont rarement – pour ne pas dire jamais – en capacité de le résoudre seules. Les actions qu'elles cherchent à mettre en œuvre demandent le plus souvent des moyens humains et financiers importants, « rassembler les moyens » peut être une motivation triviale mais courante favorisant la coopération.

Lorsquelle veulent pénétrer les sphères politiques aux différentes échelles (locales à internationales) pour influencer les décisions publiques, les organisations du secteur environnemental se prêtent à des jeux d'alliances et de coalitions. Une part non négligeable de la littérature traitant des ONGE se focalise sur cette dimension, ce qui reflète son importance. Ces travaux principalement issus des sciences politiques se sont en effet rapidement penchés sur ces aspects, constatant la tendance des ONG à se mettre en réseau et se coaliser, d'échelles locales à des échelles transnationales (*Transnational Advocacy Network*), pour porter les causes qui les préoccupent sur la scène publique (*e.g.* Jordan & Van Tuijl, 2000 ; Hudson, 2001 ; Berny, 2005, 2008 ; Yanacopulos, 2005). Dans ce domaine, la concurrence porte notamment sur des aspects idéologiques, différents groupes d'organisation pouvant se confronter aux niveaux des visions et des approches qu'elles défendent.

Les phénomènes de concurrence et de coopération se situent également au niveau des fonctions respectives des différents acteurs dans le jeu.

> « Souvent ce ne sont pas les mêmes organisations qui mettent en œuvre les différentes stratégies. Cette différentiation est tout à fait fonctionnelle au sens ou la combinaison d'organisations poursuivant des actions différentes pour le changement est bien plus efficace que chaque organisation prise séparément. Par exemple, l'impulsion donnée par une ONG vouée à la dénonciation, peut être reprise par le Ministère de l'Environnement pour soutenir sa négociation avec d'autres secteurs de l'administration, puis les programmes qui en découlent être gérés par une organisation para-publique plus proche des professionnels responsables du problème initial » […]« le paradoxe qui veut que, pour fonctionnel que soit ce cycle qui va de la remise en cause au nom de l'environnement, à un changement partiel de la gestion effective, les différents intervenants qui se passent le relais se renient les uns les autres, s'accusant mutuellement d'extrémisme, de mollesse ou de trahison ». (Mermet, 2006[1998] : 227).

Nous rencontrerons des situations où cette différentiation des rôles apparaît comme un facteur de coopération entre les acteurs d'environnement. Pour étudier les types de liens et négociations qui sous-tendent ces rapprochements entre acteurs, nous introduisons le concept d'***Ensemble agissant pour l'Environnement*** que nous définissons comme le regroupement formel ou informel, direct ou indirect d'Acteurs d'Environnement rassemblés autour du même objectif normatif d'amélioration de l'état des écosystèmes.

Ces différents aspects – concurrence ou mutualisation des ressources, réseaux et fonctions respectives des acteurs d'environnement – sous-tendent les relations que les différents acteurs agissant pour l'environnement vont tisser (ou éviter) dans la mise en œuvre de leurs actions. Cette dimension doit nécessairement être intégrée à une analyse stratégique des interventions des ONGE.

Un cadre d'analyse mettant en tension quatre registres interdépendants de la stratégie de l'ONGE

La stratégie de l'ONGE se compose de quatre perspectives, dont chacune possède une logique propre et pose des problèmes spécifiques. Malgré leur caractère distinct, ces perspectives ne peuvent être envisagées séparément et s'imposent conjointement à l'ONGE. Cela signifie pour elle qu' « il ne lui suffit pas de trouver pour chacun des registres une stratégie viable (ou même excellente) : elle doit définir et mettre en œuvre une seule stratégie, qui soit viable dans chacune des quatre perspectives. Cette stratégie repose donc sur un travail de composition qui ajoute aux difficultés propres de chaque perspective le défi de les faire fonctionner ensemble » (De Mombynes & Mermet, 2003 : 23). De la même manière, l'analyste ne pourrait se contenter de « s'installer au carrefour entre les quatre perspectives et y puiser des éléments épars pour les combiner à sa guise » (*ibid.* : 23). La stratégie de l'ONGE sera ainsi appréhendée dans l'articulation de ces quatre registres stratégiques définies de manières suffisamment génériques pour accueillir des situations stratégiques spécifiques dans lesquelles se trouvent des ONGE. Le corollaire de ces espaces ouverts par le cadre d'analyse est qu'il faut l'alimenter à l'aide des théories et des outils d'analyse choisis en fonction de la situation étudiée. La section suivante (section 1.3) sera consacrée à l'exposé des mobilisations théoriques que nous allons faire dans le champ de l'organisation et de la stratégie.

Ici, retrouvons notre représentation schématique de notre cadre de l'ASGE en le centrant cette fois sur l'ONGE que nous appréhendons comme un acteur d'environnement porteur de la gestion intentionnelle et faisant figurer les quatre registres qui sous-tendent sa stratégie (Figure 1.3).

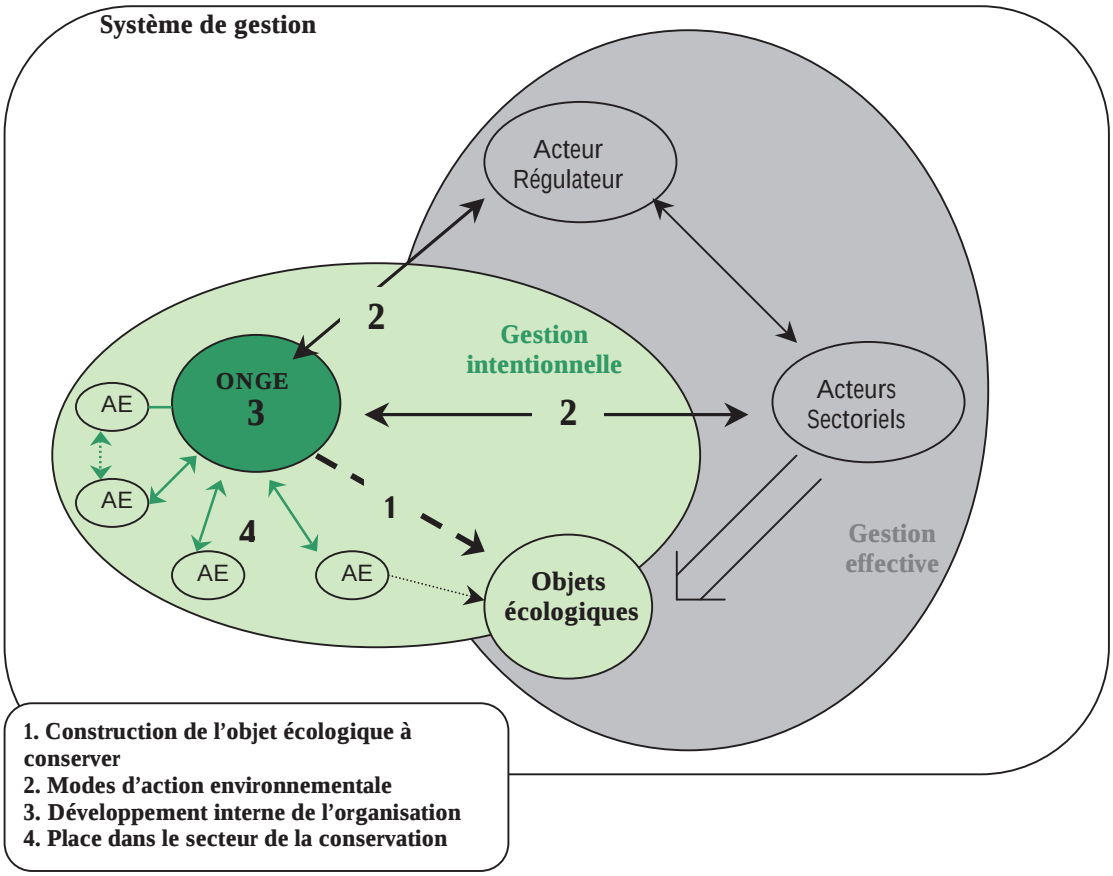


Figure 1.3 : Cadre d'analyse stratégique pour l'organisation à finalité environnementale (source : auteur)

La flèche qui relie l'ONGE à l'objet écologique (1) contient deux éléments : d'abord, il s'agit de la façon dont l'ONGE va déterminer, argumenter la formulation de l'objet écologique à conserver ; mais il s'agit aussi de faire apparaître la finalité de son action qui se situe bien sur cet objet écologique. Le style pointillé de cette flèche (1) symbolise le caractère indirect de la plupart de ses interventions qui sont le plus souvent ciblées vers les acteurs sectoriels et régulateurs (flèches (2)) dont les décisions et les actions ont une influence sur l'état de l'objet écologique. L'ONGE est ici considérée comme un acteur d'environnement porteur de la gestion intentionnelle, mais aussi comme une organisation que nous abordons également dans sa dimension interne (3). Dans la mise en œuvre de ses actions, l'ONGE interagit avec d'autres acteurs porteurs de la gestion intentionnelles (flèches vertes (4)).

Les actions développées par l'ONGE sont destinées au maintien ou à l'amélioration del'objet écologique. Ce dernier angle de notre cadre d'analyse n'a pas encore été présenté. C'est ce à quoi nous allons maintenant nous attacher.

L'analyse de la stratégie et des actions de l'ONGE au regard de ses impacts sur l'objet écologique

Lorsque l'on centre le cadre de l'ASGE sur l'ONGE et que l'on adopte son point de vue pour étudier le système de gestion (Figure 1.3), que devient le référentiel fondamental de l'analyse, c'est-à-dire celui de l'état écologique de l'environnement à atteindre ?

Pour l'ONGE qui est fondée par sa mission environnementale, cette référence d'état écologique à rétablir n'est pas une référence externe, mais bien son enjeu principal. C'est en outre sur l'atteinte de cette mission qu'elle doit rendre des comptes. Pour porter un regard environnemental sur la stratégie de l'ONGE, nous pouvons choisir de prendre les objectifs environnementaux qu'elle a choisi de poursuivre comme référence analytique. C'est la posture que nous adoptons, tout en s'autorisant à la discuter dans le temps de l'analyse.
Pour une ONGE, comme pour d'autres types d'organisations, l'atteinte des objectifs renvoie à des notions d' « efficacité », de « performance », qui sont généralement utilisées dans le monde des entreprises. Une discussion sur ces notions semble être le meilleur moyen d'aborder cet angle de notre cadre d'analyse et d'expliquer le choix des termes qui nous utiliserons dans la suite du texte.

Le terme de performance est répandu dans le monde des entreprises et des organisations. Bien que sa définition ne soit pas bien délimitée et que le mot appartienne « à la famille des termes polysémiques parfois appelés « mots-valises » (Bourguignon, 1997), il désigne de manière générale « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) » (*ibid.* : 91). Dans le monde des entreprises, la performance exprime la capacité de l'organisation à créer de la valeur économique (Lusthaus *et al*., 2003 : 29). On lui attribue le plus souvent plusieurs dimensions irréductibles qui doivent être tenues ensemble : « une organisation est performante lorsqu'elle parvient à un équilibre entre efficacité, efficience et pertinence tout en étant viable financièrement » (*ibid*. : 29). L'efficacité renvoie au niveau de réalisation des objectifs ; l'efficience renvoie à l'optimisation des moyens matériels et immatériels investis pour la réalisation des objectifs (*ibid*.) ; la pertinence renvoie à l'adéquation des moyens investis et des actions réalisées au regard de l'intention (Bessire, 1999).
Ces notions auraient pu mobilisées pour étudier la stratégie de l'ONGE en articulant la performance-processus (les actions) à la performance-résultat. M. Leroy (2006a) a utilisé les notions d'efficacité, d'efficience et de pertinence en montrant que cette grille appliquée à une performance environnementale pouvait produire des éclairages déterminants pour évaluer les dispositifs internationaux annonçant la prise en charge de l'environnement. Lusthaus *et al*. (2003 : 29) considèrent également que ces notions ne sont pas réservées aux organisations dont l'objet est de générer du profit : « les organisations sans but lucratif envisagent leur performance en termes de mesure dans laquelle elles se conforment à leur mission, à leur raison d'être ou aux buts qui ont été définis pour elles ». Dans ce cas, on pourrait transposer la notion de profit ou de

bénéfice financier de l'entreprise commerciale à un *bénéfice écologique* généré par l'ONGE. Ce bénéfice écologique ne s'exprimerait donc pas en montant financier, mais en nombre d'individus des différentes populations animales et végétales, en surface de forêt en bon état, en surface de zones humides fonctionnelles, etc. Pour étudier la stratégie de l'ONGE, nous aurions donc pu amender notre cadre d'analyse de l'ONGE en articulant ces notions de performance de l'action, de résultats et de bénéfice pour les objets écologiques visés.

Après les avoir travaillés, délimités, testés, nous avons finalement abandonné ces termes liés à la performance. Ce choix est lié à deux raisons : la première raison tient au fait que la mobilisation de ces termes posait des problèmes au niveau de la démarche de recherche que nous avons mis en œuvre. Comme nous l'expliquerons dans le chapitre suivant, nous avons travaillé en interaction avec les membres de l'ONGE sur laquelle nous avons focalisé l'étude. Ce vocabulaire complexe n'étant pas familier de l'organisation, cela induisait une rupture entre le terrain et l'analyse (voir le Chapitre 2). La seconde raison est également un problème de vocabulaire spécialisé. Le terme plus généralement utilisé dans le secteur de l'environnement ou de la conservation, y compris par notre ONGE, est celui d'***impact***. C'est finalement celui que nous avons retenu.

Le terme d'impact est généralement utilisé dans le domaine de l'environnement pour désigner la conséquence de toute action sur l'état des milieux. Son sens peut néanmoins varier selon que l'on se trouve dans le domaine des entreprises et des organisations, ou des politiques et programmes d'actions pour l'environnement. Se trouvant à l'interface entre ces deux champs d'étude, une précision de la façon dont nous mobilisons le terme d'impact s'impose.

Dans le domaine des entreprises, l'impact renvoie généralement aux conséquences non intentionnelles (et souvent négatives) du développement de ses activités sur l'environnement. Il s'agit par exemple des rejets de substances polluantes dans l'air et dans l'eau, de la production de déchets (éventuellement non recyclables), de la consommation d'énergie et le rejet de gaz à effet de serre. Les politiques réglementaires et incitatrices pour la réduction de ces rejets et les changements de pratiques consentis par les entreprises sont étudiées par le champ de l'*Environmental management*[16] (*e.g.* Clarkson, 2008 ; Henri & Journeault, 2010). L'ONGE sur laquelle nous avons focalisé notre recherche est soucieuse de réduire sa consommation d'énergie, son

[16] L'*Environmental management* est un sous-champ des *Environmental studies*. Il prend le nom de management environnemental en français. Son développement a été rapide et il compte déjà un grand nombre de revues traitant notamment des secteurs et des techniques à fort impact sur l'environnement, comme le domaine hydraulique et minier, mais aussi de systèmes de normes (comme ISO 14000) dans un vaste éventail de secteurs. *Environmental management*, *Journal of environmental planning and management*, *Journal of environmenal management*, *Environmental quality management* sont des exemples de revues étant apparues dans les dix dernières années.

utilisation de papier, de produits polluants, et de la gestion de ses déchets (papier, cartouches d'encre, etc.). Elle a donc installé une chaudière à bois, un tri sélectif des déchets et mis en place une « politique d'achat responsable ». C'est ce qu'elle appelle sa « politique de développement durable ». Il serait possible d'étudier le management environnemental dans les ONGE, en observant par exemple leur caractère innovant ou non en la matière. Ce n'est pas à cette partie des pratiques de l'organisation que notre thèse s'intéresse. Notre recherche se situe plus spécifiquement au niveau des actions intentionnelles de l'ONGE pour l'environnement, celles qui relèvent de sa mission.

En cela, notre acception de l'impact est plus proche de celle qui est utilisée dans le domaine des politiques et des programmes d'action environnementales. Ce champ technique et pratique diffuse des standards pour l'évaluation des programmes ou projets, incitant à distinguer plusieurs niveaux : les moyens, les intrants (*input*), les résultats directs (*output*), les résultats au regard des objectifs (*outcome*) et les impacts. Dans ce cas, les impacts renvoient aux conséquences directes et indirectes, éventuellement différées dans le temps sur l'objet ciblé. Bien que nous ne mobiliserons pas les standards de la planification et l'évaluation de programme dans notre recherche, notre utilisation du terme « impact » sera sensiblement identique. Les impacts dont nous parlerons désignerons les conséquences des actions directes et indirectes de l'ONGE sur les objets écologiques qu'elle s'est donnée pour objectif de protéger. Les impacts, qui comme nous le verrons ne sont pas toujours évaluables, se traduisent par des améliorations de l'état écologique matériel des milieux, des populations, etc.

Si nous avons réduit l'ambiguïté que pouvait contenir le terme d'impact, nous n'avons pas encore tout à fait tous les éléments de cadrage pour articuler la stratégie de l'ONGE et son impact sur les objets écologiques visés. Nous avons évoqué le fait que les actions mises en œuvre par les ONGE étaient le plus souvent indirectes et visaient les acteurs qui, par leurs pratiques, ont une influence sur l'objet écologique. Par ailleurs, ces ONGE agissent rarement seules et les impacts positifs sur l'état écologique de l'environnement sont le plus souvent le fruit d'une gestion intentionnelle comprenant une conjonction d'actions et de changements. Il serait vain de vouloir isoler les impacts propres de l'ONGE : il y a en cela un irréductible problème d'attribution. Il nous faut alors introduire un nouveau terme qui sera celui de la ***contribution à l'amélioration de l'état écologique des objets environnementaux***. Ce terme de contribution nous permettra de parler de l'apport de l'ONGE étudiée tout en analysant sa place et son rôle dans la gestion intentionnelle et dans le secteur de la conservation.

Notre cadre d'analyse pour étudier la stratégie de l'ONGE venant d'un recentrage du cadre de l'ASGE sur l'organisation est maintenant établi. Nous pouvons alors poursuivre l'exposé par l'introduction des théories mobilisées qui éclaireront des parties plus ou moins étendues de notre objet de recherche. Celles-ci sont nécessaires pour saisir les enjeux de capacité d'action, de construction et de mise en œuvre des interventions de l'ONGE, dans l'articulation des quatre perspectives sa stratégie.

1.3 Etudier l'organisation au regard de sa mission : l'apport des théories des organisations

Nous venons d'exposer notre cadre d'analyse de la gestion de l'environnement et des registres de la stratégie de l'ONGE ainsi que leurs concepts clé. Avant de les articuler avec des théories suffisamment proches pour employer les mêmes grammaires, nous jugeons nécessaire de donner ici quelques éléments de la position théorique de ce travail de recherche.

Comme nous l'avons expliqué, notre cadre d'analyse de la gestion environnementale (ASGE) appartient aux sciences de gestion, tout en s'inscrivant dans le champ des *Environmental studies* par les objets qu'il traite. Dans ce sens, les sciences de la gestion de l'environnement sont aux écosystèmes, aux territoires et aux objets environnementaux ce que la majeure partie des sciences de gestion sont aux entreprises : les sciences qui s'intéressent à qui gère ces objets, comment ils sont gérés, et comment ils doivent être gérés pour être efficaces selon des critères propres aux domaines auxquels ils appartiennent. Ici, la gestion est jugée efficace lorsqu'elle permet un bon état écologique matériel de l'environnement.

Ensuite, la stratégie de l'acteur d'environnement – vue comme la position, les discours et les actions (fonctions) de l'acteur dans le système de gestion – constitue l'objet centrale de notre analyse. Or notre acteur d'environnement est une ONGE, c'est-à-dire une organisation formelle. Nous pouvons donc ancrer notre recherche dans les sciences qui traitent des stratégies des organisations : notamment le « management stratégique », discipline appartenant aux sciences de gestion (Figure 3.1). Cette discipline s'intéresse en effet aux stratégies des entreprises, à la manière dont elles sont élaborées et mises en œuvre pour aboutir à l'accomplissement des objectifs prédéfinis. Le management stratégique a émergé dans les années 1960 comme un champ des sciences de gestion, dont « la visée est essentiellement prescriptive concernant les modèles et techniques de gestion permettant d'accroître les performances économiques et financières des

organisations » (Palpacuer *et al*., 2010 : 18). Son objectif normatif sous-jacent réside ainsi dans la création de valeur économique et le développement d'avantages concurrentiels de l'organisation. Les enjeux de performance « sociale et surtout de développement durable » (Plane, 2003 : 199) sont désormais souvent ajoutés aux objectifs de performance dans la littérature, mais en s'appuyant sur des analyses bibliométriques (Adler & Jermier, 2005) et sur des études de cas (Palpacuer *et al.*, 2010), les auteurs des études critiques en management rappellent que les progrès sont encore à faire. La performance économique est en effet encore aujourd'hui l'implicite de la majorité des travaux de ce champ qui s'est largement développé dans un contexte d'augmentation et de diversification des formes organisationnelles des entreprises privées et de complexification de l'environnement dans lequel celles-ci évoluent. Les apports de ces travaux dépassent le monde de l'entreprise et de la création de valeur économique. Depuis quelques années, la discipline s'intéresse à de nouveaux objets comme les instituts publics ou les organisations d'intérêt public, en raison du contexte de généralisation de la pratique de la gestion et du management stratégique. C'est aussi lié au simple fait que beaucoup des éclairages fournis ne sont pas spécifiques aux entreprises commerciales, mais relèvent de phénomènes et de caractères plus larges dans les organisations, et encore plus généralement « d'une classe de problématiques constitutives de toute action collective » servant l'éclairage des modalités de l' « agir ensemble » (David *et al.*, 2000 : 2). Cet exposé de notre position théorique gagne à être synthétisée sous forme visuelle (Figure 1.4). Notons cependant que cette représentation schématique des sciences de gestion et de la stratégie est très simplifiée et ne rend pas compte des débats sur les contours de ces disciplines (David *et al*., 2000) et des efforts de classification des théories (Mintzberg *et al*., 1999 ; Martinet, 2000 ; Déry, 2001) qui sont régulièrement fournis par leurs auteurs.

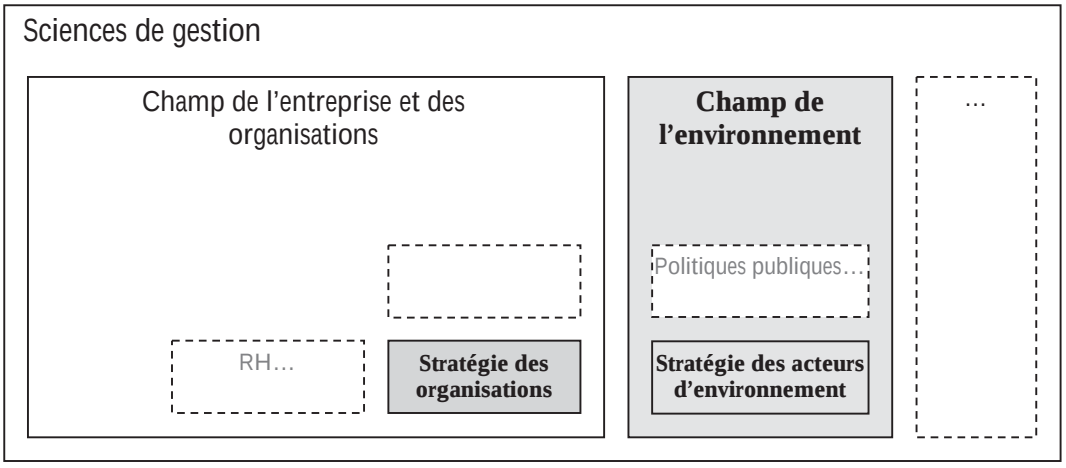


Figure 1.4 : Ancrage théorique de cette recherche doctorale sur la stratégie de l'ONGE (zones grisées) (source : auteur)

Parmi les nombreuses écoles de pensée que compte aujourd'hui le champ du management stratégique, certaines sont particulièrement intéressantes pour envisager et analyser la stratégie de l'ONGE sous l'angle qui est le nôtre : étudier sa capacité (de quelle façon et pour quel résultat ?) à provoquer des changements dans la gestion en faveur de l'environnement. Dans les paragraphes suivants, nous nous attachons à présenter succinctement ces théories et à expliciter l'usage qui nous paraît opportun de s'autoriser au regard de notre problématique.

En guise d'introduction à l'exposé de ces emprunts théoriques, abandonnons un instant le vocabulaire de notre cadre d'analyse pour adopter le leur. En réaction à une certaine dilution du terme dans les domaines les plus divers, P. Lorino et J-C. Tarondeau (2006) proposent une redéfinition de la stratégie, en tant qu'objet de recherche et de conceptualisation. Plutôt que de le faire en énonçant une formule péremptoire de ce qu'est la stratégie et évitant ainsi le risque d'ajouter une nouvelle définition aux nombreuses existantes (Marchesnay, 2004), les auteurs prennent le parti de la voir par ses frontières (Encadré 1.2).

Encadré 1.2 : Définition de la stratégie par ses frontières (Lorino & Tarondeau, 2006 : 317)

Première proposition
La stratégie est un ensemble d'actions ou d'intentions finalisées, autrement dit la stratégie définit ou est définie par un ensemble d'objectifs ou de politiques selon la terminologie militaire. En revanche, n'est pas stratégique ce qui ne résulte que du hasard, de la chance, de processus ou de conditions internes ou externes non contrôlées. Cela n'exclut pas que l'identification de ces conditions non contrôlées amorce des processus ou induisent des décisions stratégiques.

Deuxième proposition
La stratégie est un ensemble de décisions ou d'intentions qui visent à agir sur les *conditions d'insertion de la firme dans l'environnement*. Il en résulte que la stratégie concerne l'entreprise dans sa globalité et que les décisions stratégiques ont nécessairement des effets ou des ambitions externes.

Troisième proposition
La stratégie est une théorie de l'action en environnement hostile, dynamique, complexe et incertain dont les résultats ne peuvent pas être calculés, ni prévus avec certitude.

Quatrième proposition
La stratégie s'appuie sur et exploite les ressources ou capacités disponibles y compris dans le temps.

Cinquième proposition
La stratégie offre un cadre d'analyse des ressources et capacités à développer pour modifier à son profit *les conditions de la concurrence* et améliorer les performances de la firme.

Notons que cette définition de la stratégie par les frontières, exprimée avec des termes plus génériques, correspond à la plupart des éléments fournis auparavant sur la stratégie de l'ONGE,

même si quelques éléments de ces propositions pourraient être équivoques sans une explication un peu précise de leur signification dans la configuration du problème qui est le nôtre. Ces éléments figurent en italique dans l'encadré. Dans la deuxième proposition, « l'environnement »[17] de l'organisation renvoie pour nous à deux dimensions : 1) comme l'indique cette définition, il s'agit de l'insertion de l'organisation dans son secteur d'activités ou des secteurs d'activités connexes. Cela correspond au quatrième registre de la stratégie de l'ONGE, celle du positionnement, de la coopération et de la concurrence. 2) Il s'agit également de son insertion dans le système de gestion à travers son projet de changement de ce système (registre de l'objet environnemental) et de son action dans le système (registre de l'action environnementale). De même, dans la cinquième proposition, l'enjeu n'est pas tant d'agir sur le secteur mais d'impulser un changement dans le système de gestion en faveur de l'environnement.

Le rapport de l'organisation à l'externe s'exprime différemment dans la proposition de P. Lorino et J-C Tarondeau (2006), mais les auteurs insistent sur un principe de la stratégie qui nous est tout aussi crucial : « les décisions stratégiques [et les actions qui en résultent] ont nécessairement des effets ou des ambitions externes » (voir la deuxième proposition de l'encadré 1.1), c'est-à-dire, dans notre cas, sur la gestion environnementale.

Un autre élément de convergence mérite d'être signalé, car l'articulation avec notre cadre d'analyse stratégique de l'ONGE (ASOFE) en est rendu aisée : « la stratégie concerne l' « organisation » dans sa globalité », ce qui appuie l'interdépendance entre les quatre registres stratégiques identifiées pour l'ONGE. Sa stratégie est constituée de ces quatre perspectives prises ensemble. Pour H. Mintzberg *et al.* (1999), cette cohérence entre les différentes dimensions de l'organisation est fondamentale, à tel point que c'est le fondement d'une école de pensée en stratégie, celle de la « configuration »[18] à laquelle Mintzberg a lui-même contribué (Miller & Mintzberg, 1983) :

> « Dans sa thèse de doctorat […], Khandwalla (1970) avait découvert ce qui équivaut à une justification empirique de cette approche. Dans les entreprises qu'il avait étudiées, l'efficacité résultait non tant de la mise en œuvre de tel attribut particulier, comme la décentralisation du pouvoir ou une conception particulière de la planification, que d'intercorrélations entre attributs divers. Autrement dit, ces entreprises fonctionnaient efficacement parce qu'elles réunissaient différentes caractéristiques de façon

[17] Soulignons que dans le monde de l'entreprise et dans le champ de la stratégie, le terme d' « environnement » est également très familier, mais désigne l' « environnement » socio-politique, ou sectoriel dans lequel se meut l'organisation focale, et non l'environnement qui signifie avant tout pour nous le support matériel de la vie et la biocénose. Nous éviterons tant que possible l'emploi de l' « environnement » au sens socio-politique.

[18] L'école de la « configuration » qui se concentre notamment sur les phénomènes de transformation (ou de changement interne) des organisations et des évolutions de la stratégie. Cette approche ne sera pas directement mobilisée dans le présent travail, bien que la prise de connaissance de cette école de pensée n'ait pas été sans intérêt.

> complémentaire – par exemple une certaine formule de planification avec une certaine forme de structure et un certain style de commandement » (Mintzberg *et al*., 1999 : 310).

Nous disposons à présent de suffisamment d'éléments conceptuels pour analyser la stratégie de l'ONGE : ses quatre registres stratégiques, les échelles où elle existe (échelle organisationnelle englobante en tension avec l'échelle des activités), et l'idée que sa construction et son déploiement se passe dans la tension entre l'interne et l'externe de l'organisation. Nous sommes alors prête à discuter de la manière dont nous allons observer cette stratégie. En effet, au-delà des concepts, comment la stratégie se manifeste-t-elle dans la vie de l'organisation ? Quels éléments donnent prise à l'analyse ? Par quels signes formels ou matériels peut-on la saisir ? Quels processus pouvons-nous observer pour la comprendre ? Les réponses à ces questions ne sont pas univoques mais dépendent à la fois de la problématique de recherche, de la définition de la stratégie, des fondements et des objectifs des différentes théories du champ de la stratégie. C'est pourquoi nous allons maintenant nous consacrer à l'explicitation des choix théoriques.

1.3.1 La stratégie de l'ONGE à travers la gestion des ressources et des compétences dans l'action

Comment l'ONGE met-elle en œuvre sa stratégie d'action environnementale ? Comme nous l'avons suggéré plus haut, le « comment » contient l'idée de la manière – quel type d'action environnementale, avec quelle position dans le système de gestion et le secteur de protection de la nature ? – , mais aussi de la capacité – avec quels moyens gérés et mis au service de l'action ? Ces liens fondamentaux entre les ressources de l'organisation et sa stratégie correspondent au domaine dont s'est saisi le courant théorique des ressources et compétences, nous aurions donc tort de ne pas tenir compte de ses éclairages, même si pour notre problématique cette dimension ne constitue qu'un aspect d'un ensemble plus large.

Les apports du modèle des ressources et compétences apparaissent plus clairement lorsqu'on les replace dans l'évolution de la pensée stratégique en sciences de gestion. Au cours de ses premiers développements dans les années 1960, la stratégie d'entreprise s'inspire largement de son prédécesseur, la stratégie militaire. Les décisions stratégiques portent sur le choix des domaines d'activités. Pour aboutir à ces décisions, les processus d'analyse stratégique consistent à identifier, évaluer et comparer ses forces et faiblesses par rapport à celles des adversaires, à analyser les évolutions probables de l'environnement pour y déceler des conditions propices ou défavorables à l'action (Lorino & Tarondeau, 2006). Les courants de pensée stratégique qui en ont émergé

sont des écoles normatives (Mintzberg *et al*., 1999 ; Laroche, 1997), qui s'intéressent à la façon dont les entreprises doivent développer, se maintenir ou se retirer de « domaines d'activités stratégiques », la stratégie relevant ainsi du positionnement sur un marché et par rapport à des concurrents. Les apports principaux de ces théories résident dans la conceptualisation des marchés et les mouvements des entreprises : domination dans un segment stratégique, différenciation et création d'avantages concurrentiels inter-segments, etc. (Porter, 1986). Dans cette perspective, l'analyse externe tient une place prépondérante et d'après Chandler (1962), c'est même le positionnement sur un marché qui modèle l'organisation interne en cherchant la meilleure adéquation entre l'interne et l'externe.

Au début des années 1990, le contexte concurrentiel des entreprises se transforme structurellement. Marqué en particulier par la récession économique, par l'accentuation de l'intensité concurrentielle et l'accélération de tous les cycles de vie, l'environnement devient de plus en plus insaisissable, en termes de compréhension comme de prévision. Ce nouveau contexte révèle les insuffisances de l'approche classique centrée sur l'adaptation et le positionnement (Saïas & Metais, 2001). Le champ connaît alors un changement profond dont « l'effet Honda » est un des principal marqueur (Pascale, 1984). Avec sa célèbre analyse de l'entrée de Honda sur le marché américain des motocyclettes, R. Pascale a montré que les théories du positionnement ne permettent pas d'expliquer le succès fulgurant de l'entreprise japonaise. Dès lors, on s'est intéressé davantage aux travaux portant sur l'interne des entreprises et sur leur spécificité, comme pouvant expliquer la pertinence et le succès de leur stratégie vers l'externe. Le modèle des ressources et compétences s'est présenté comme prétendant sérieux à la succession des théories de la concurrence et du positionnement (Marschenay, 2002). Ce sont notamment les travaux de Wernerfelt (1984, 1995) et Rumelt (1984) qui ont lancé cette dynamique en revisitant les origines de l'approche des ressources et compétences (Penrose, 1959). Les principes de cette théorie sont expliqués très simplement par P. Lorino & J-C. Tarondeau (2006) :

> « Pour les théoriciens de la ressource, chaque firme dispose d'un portefeuille spécifique de ressources qui lui fournissent des avantages dans la mise en œuvre de certaines stratégies. Si, pour les théoriciens de la concurrence, l'ensemble des firmes présentes dans une industrie (ou dans un groupe stratégique) était considéré comme homogène car soumis aux mêmes facteurs structurels, ceux-ci dictant les mêmes comportements, les théoriciens de la ressource considèrent les industries comme hétérogènes car composées de firmes possédant des combinaisons de ressources et compétences spécifiques. Dans ce contexte, développer une stratégie consiste, pour une firme donnée, à choisir un ensemble d'actions qui exploite le mieux les spécificités de son portefeuille de ressources et compétences, pour autant que ce portefeuille soit valorisé sur le marché choisi. La

> concurrence entre firmes de l'industrie s'exerce dans la mise en œuvre des ressources et compétences communes ou accessibles à l'ensemble des firmes. Mais chaque firme est protégée de la concurrence par l'originalité de son portefeuille de ressources et par sa capacité à la préserver au cours du temps. »

A partir de là, il fallait caractériser ces fameuses ressources et compétences de l'entreprise. Beaucoup de travaux[19] se sont consacrés à définir des principes pour catégoriser ces « ressources », « compétences » voire « ressources et compétences stratégiques ». Pour Hamel et Prahalad (1989) faisant autorité dans le domaine, les « *core competencies* » sont celles qui procurent l'accès à un grand nombre de marchés, apportent un bénéfice significatif au consommateur final et doivent être difficiles à imiter. Lorino et Tarondeau (2006) fournissent d'autres définitions des ressources stratégiques qui contiennent à quelques nuances près les mêmes idées : « l'ensemble des ressources et capacités difficiles à échanger et à imiter, rares, appropriables et spécialisées, [et difficilement substituables] qui fournissent des avantages concurrentiels à la firme ».

Au-delà de l'importance désormais reconnue de procéder à l'analyse interne des organisations pour comprendre leur insertion sur le marché ou dans leur secteur, le tournant connu dans le champ de la stratégie dans les années 1980 est fondamental : « la stratégie s'établit comme un objet de recherche, en sus des pratiques qualifiées comme stratégiques, et indépendamment d'un souci normatif » porté par les approches dites du « contenu ». « La stratégie n'est plus seulement considérée comme une pratique concrète, mais aussi comme un objet à expliquer » (Laroche, 1997 : 3), ce qui va provoquer une nouvelle donne entre les approches dites du « contenu » et celles du « processus », la première ne dominant désormais plus la seconde. La théorie des ressources et compétences se présente comme une approche capable de dépasser l'opposition entre les théories du 'contenu' et celles des 'processus' stratégiques, réconciliation que les auteurs du domaine appellent de leurs vœux (Laroche[20], 1997 ; Laroche & Nioche, 1998 ; Saïas & Metais, 2001). En effet, si certains courants des ressources et compétences se situent dans la droite ligne des approches concurrentielles, d'autres se sont attachés à l'exploration approfondie des organisations avec une approche davantage centrée sur les « processus ».

---

[19] Le lecteur intéressé trouvera une bibliographie dans l'article de Lorino & Tarondeau (2006), ou dans le chapitre de Tywoniak (1998) : *Le modèle des ressources et compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?,* dans *Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, Paris, Vuibert.

[20] « Même si la stratégie se veut un objet de recherche et pas seulement une pratique concrète, il reste que, comme toute discipline de management, une part importante de sa légitimité procède de sa « mise en correspondance » avec des pratiques concrètes, ou pour le moins, avec des problèmes et préoccupations managériales. Or, sur ce point, la stratégie fournit un discours peu cohérent. D'un côté elle affirme avec un succès raisonnable que la conduite d'une stratégie doit articuler en profondeur formulation et mise en œuvre, délibéré et émergent, contenu et processus. Et d'un autre côté la discipline se révèle incapable de fournir une théorie générale intégrant ces éléments. »

P. Lorino et J-C. Tarondeau (2006) s'inscrivent dans cette dynamique et proposent d'aborder les ressources à travers les processus dans lesquels elles sont utilisées. La démarche que nous avons développée est analogue, c'est pourquoi nous prenons le temps de présenter leur proposition, qui nous permet de mobiliser la théorie des ressources, non de façon centrale, mais néanmoins cruciale pour alimenter notre cadre d'analyse de la stratégie de l'ONGE.

Les auteurs partent de l'idée selon laquelle « les ressources ne sont pas stratégiques en elles-mêmes. Elles le deviennent lorsqu'elles sont exploitées dans des processus qui remplissent les conditions nécessaires pour être qualifiés de stratégiques » (*ibid.* : 324). Le concept de processus aurait été défini par de nombreux auteurs et serait « un ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ou *output* ayant de la valeur pour un client externe » (*ibid.* : 318). Dans leur référentiel, le processus est stratégique quand il permet à l'organisation de se procurer des avantages stratégiques durables en « combin[ant] des ressources tangibles et codifiées ou tacites et peu transmissibles, [en] mobilis[ant] et produi[sant] des compétences propres et des apprentissages collectifs » (*ibid.* : 321). Dans notre situation, le « résultat » ou la « valeur » renvoient à l'atteinte des objectifs de conservation de la nature qui s'exprime en termes de changement dans la gestion en faveur des objets environnementaux visés. Un processus qui confère un « avantage stratégique durable » serait pour l'organisation la mobilisation des compétences pour construire et faire évoluer l'action conjointe à la mobilisation des ressources pour la mettre en oeuvre de façon pertinente au regard du problème environnemental et de la configuration du système de gestion visé.

Selon les auteurs, la façon dont l'organisation mobilise et gère ses ressources pour atteindre ses objectifs doit alors être observée à travers les processus, c'est-à-dire dans la mise en œuvre des activités. Dans notre cas, les processus mis en œuvre par les ONGE sont principalement des actions environnementales qui s'inscrivent dans une stratégie plus générale visant des objectifs environnementaux. Nous analyserons en particulier trois champs d'actions mis en œuvre par notre ONGE. On les trouvera dans la deuxième partie de la thèse.

L'identification et l'analyse de processus stratégiques sont présentées par les auteurs comme une démarche permettant de rapprocher stratégie et résultat au regard des objectifs stratégiques par la réduction de l'ambiguïté causale entre ressources et création de valeur (Figure 1.5).

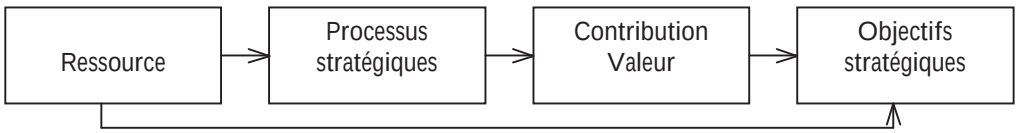


Figure 1.5 : Chaîne de causalité dans l'explication des performances stratégiques (Lorino & Tarondeau, 2006)

Notre démarche est très proche : nous nous concentrons sur quelques actions environnementales (en tant que processus stratégiques) et nous prêtons attention à la façon dont sont mobilisées les ressources, déployées et créées les compétences dans ces actions, pour produire un changement dans le système de gestion (création de valeur dans notre référentiel). Ce lien entre ressource – processus et stratégie est un lien dynamique. Les ressources de l'organisation peuvent être au départ explicatives des choix d'action, elles deviennent stratégiques quand elles permettent d'atteindre le but du changement dans la gestion environnementale. A travers la mise en œuvre de ces actions, de nouvelles ressources et compétences peuvent être acquises ou les existantes consolidées.

La stratégie de l'ONGE peut ainsi être envisagée à travers l'adéquation entre ses ressources et ses objectifs externes, dont la relation s'exprime notamment dans les processus – l'élaboration stratégique, les actions, etc. – qu'elle met en œuvre. Mais dans cette grille de lecture, les « objectifs stratégiques » restent peu explicités. Or, au-delà du lien entre ressources internes et action, notre acception de la stratégie de l'ONGE[21] comprend d'autres dimensions stratégiques cruciales que l'organisation doit gérer ensemble. Nous avons donc besoin d'éclairer cette perspective d'ensemble et la formulation des objectifs stratégiques : comment sont-ils définis ? Comment ces actions environnementales (processus) sont-elles articulées entre elles et au regard de ces objectifs stratégiques ? La section suivante est consacrée à l'exposé de cette dimension du cadre d'analyse, appuyée sur le courant pratique de la stratégie.

[21] Pour rappel, celle-ci compte quatre perspectives stratégiques détaillées plus haut : celle de l'objet environnemental qui fonde le système de gestion focal, de l'action publique dans le système de gestion, du développement interne et de la dynamique externe de l'organisation dans son secteur d'activité.

1.3.2 De l'élaboration stratégique à la mise en œuvre des actions : l'éclairage du courant de la stratégie comme pratique

Comment l'ONGE peut-elle agir pour l'environnement ? Plus haut, la question a été présentée comme double : le « comment » suggère la manière, mais aussi la capacité (en termes de moyens). Chacune de ces dimensions comporte ses propres questions. Juste avant, nous avons expliqué comment seront intégrées à l'analyse les implications de la capacité (moyens) d'actions environnementales au niveau interne de l'organisation. A présent, nous exposons la manière dont ces actions environnementales sont articulées entre elles, en tant que processus – ou sous-unités – d'une stratégie d'ensemble.

Les principes fondateurs de la perspective pratique de la stratégie semblent pouvoir être un appui intéressant à notre démarche. La perspective de la pratique en stratégie n'est pas une théorie unifiée, mais un courant de pensée ayant émergé dans les années 2000 autour de ce que ses porteurs appellent le *faire stratégique* (Figure 1.6) (Rouleau *et al*., 2007a). Jarzabkowski *et al*. (2007) considèrent que la spécificité de la perspective de la pratique se trouve à l'intersection des liens entre ce qui constitue la pratique (la mise en œuvre de la stratégie), les pratiques stratégiques (divers types de ressources qui se combinent et sont mises en action à travers les pratiques) et les praticiens (acteurs qui influencent la constitution de la pratique).

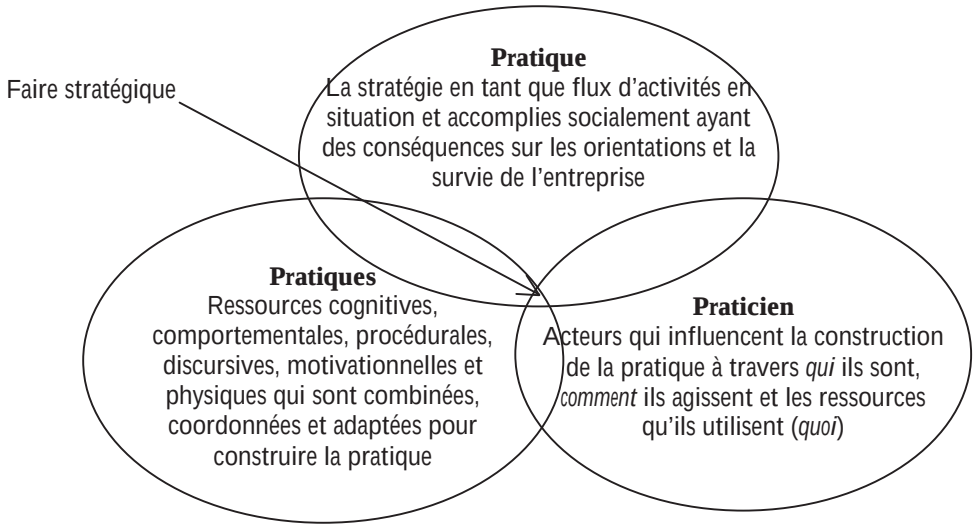


Figure 1.6 : Articulation des différents registres d'expression de la stratégie selon le courant pratique et définition des concepts (Seidl, Balogun et Jarzabkowski (2006 : 5) : « Cadre conceptuel de la Stratégie comme Pratique »)

Les travaux du courant pratique sont donc ceux qui cherchent à articuler ces différents registres d'expression de la stratégie. Les auteurs sub-cités entendent en effet aborder la stratégie dans la

mise en tension des échelles micro et macro. Il s'agit en effet de tenir compte du fait que les acteurs, dans leurs microsituations, n'agissent pas de manière isolée mais utilisent les modes d'action ordinaires, définis au niveau social, qui se dégagent des multiples institutions sociales auxquelles ils appartiennent (Whittington, 2006). Il s'agit ainsi de procéder à la contextualisation des microactions (*ibid.*). Pour cela, il convient d'étudier les articulations entre les trois dimensions de la stratégie telle qu'elle est définie dans la perspective pratique (Figure 1.6) :

1) ***les pratiques*** : la pratique stratégique comme activité sociale. « Tout comme la science peut être définie par les activités qui font appel à des pratiques scientifiques (par exemple des méthodes, des outils, un jargon scientifique) (voir Latour, 1987), la stratégie peut l'être par les activités qui font appel à des pratiques stratégiques spécifiques (la planification stratégique, les évaluations annuelles, les ateliers stratégiques et les discours associés) » (Seidl *et al.*, 2006 : 2).

2) ***la pratique*** : une activité est considérée comme stratégique « si elle a un effet sur les résultats stratégiques, les orientations, la survie et les avantages concurrentiels de l'entreprise » (*ibid.* : 3). La stratégie est un « flux d'activités en situation et accomplies socialement ayant des résultats influents sur l'orientation et/ou la survie de l'entreprise » ;

3) ***Les praticiens*** : « ce sont les acteurs, c'est-à-dire ces personnes qui utilisent les pratiques et effectuent les actions ». Ils combinent les pratiques, les coordonnent pour agir. « Les praticiens influencent l'activité stratégique en fonction de qui ils sont [dans l'organisation et vis-à-vis de l'externe], comment ils agissent et des ressources qu'ils utilisent pour cela » (*ibid.* : 4)

« Le *faire stratégique* est [alors] la construction de ce flux d'activités de manière à ce qu'il produise des résultats pour l'entreprise à travers les actions, les interactions et les pratiques qu'ils utilisent » (*ibid.* : 4).

Il en découle quelques principes relativement stabilisés qui rassemblent les auteurs se revendiquant de ce courant pratique : la stratégie est dynamique et est fabriquée par ceux qui la pratiquent. C'est la raison pour laquelle, selon D. Golsorkhi (2006 : 12), « les recherches permettant d'appréhender le management stratégique en tant qu'activité sociale sont incontournables si l'on veut comprendre comment les organisations fabriquent de la stratégie, agissent « dans » et réagissent « à » leur environnement ». Ensuite, si la stratégie est fabriquée par les praticiens, elle n'est « plus uniquement l'affaire du top management, de la direction ou de l'organisation comme entité distincte des hommes » (*ibid.* : 13), mais évolue également avec les visions et les pratiques des managés.

L'étude des processus d'élaboration stratégique est loin d'être nouvelle – le développement important des théories du processus dès les années 1980 a déjà été évoqué plus haut. H. Mintzberg, B. Ahlstrand et J. Lampel (1999) qui ont fait l'exercice du « tour d'horizon » de la discipline stratégique, comptent au moins six écoles de pensées centrées sur les processus d'élaboration stratégique[22]. Chacune de ces écoles apporte des éclairages sur les différents facteurs qui concourent à l'élaboration de la stratégie. L'école entrepreneuriale fait l'hypothèse que la stratégie provient d'une vision du dirigeant. L'école cognitive a tenté d'aller au fond de cette idée en cherchant à conceptualiser les schémas de pensée de ces « stratèges ». D'autres courants stratégiques se sont éloignés d'une élaboration stratégique individuelle centrée sur le dirigeant pour travailler sur des phénomènes ayant lieu de façon plus générale dans les organisations. Par exemple, selon les préceptes de l' « apprentissage organisationnel », les stratégies se dégagent au fur et à mesure que les membres de l'entreprise, agissant parfois individuellement mais le plus souvent collectivement, assimilent progressivement les données de la situation, en même temps que les moyens dont dispose leur entreprise pour les traiter. L'école du pouvoir s'intéresse aux phénomènes politiques des organisations, qui ont lieu au niveau interne comme dans leur rapport à l'externe. Le courant « culturel » voit l'élaboration de la stratégie comme un processus profondément ancré dans l'histoire commune des membres de l'organisation. La stratégie prend la forme de perspective prenant racines dans des intentions collectives (pas forcément explicites) et apporte des éclairages sur l'importance que peut avoir l'histoire et le poids du collectif dans certains types d'organisations (*ibid*.).

La perspective pratique incite de son côté à rechercher l'élaboration stratégique qui guidera *la pratique* au niveau des praticiens : comment chacun des acteurs de l'organisation pense la stratégie pour agir – dans notre cas en faveur de l'environnement – , comment l'expriment-ils ? Mais aussi au niveau des pratiques : quelles sont les pratiques spécifiquement dédiées à l'élaboration stratégique, comment les praticiens combinent ces pratiques pour construire collectivement la stratégie ? Les auteurs du courant pratique ne préjugent pas de la prédominance d'un facteur culturel ou politique dans la fabrication de la stratégie. Ils ne désignent pas d'emblée le dirigeant comme stratège, et ne tranchent pas entre l'analyse interne – et l'analyse des microphénomènes –, et l'analyse externe – le micro ne prenant sens qu'en tension avec le macro. Cette perspective laisse une certaine latitude à la démarche inductive que nous avons adoptée, et invite à repérer en situation, dans la pratique, les déterminants des choix opérés par l'organisation et ainsi

[22] Selon leur proposition de découpage, les théories « du processus » sont celles défendues par les écoles entrepreneuriale, cognitive, culturelle, celle de l'apprentissage, du pouvoir, et de l'environnement.

comprendre sa ***stratégie effective*** – la stratégie formalisée et affichée par l'organisation n'étant qu'une composante de cette stratégie.

Notre choix d'adopter la perspective pratique tient également au fait que les actions environnementales concrètes[23] sont les objets que nous devons analyser pour avancer dans la problématique du lien causal entre stratégie de l'ONGE et impact sur le système de gestion dans lequel elle intervient. Aborder l'élaboration de la stratégie par les actions et les pratiques permet d'analyser ce processus dynamique, sans le déconnecter de sa mise en œuvre sous différentes formes d'actions. Cela permet en effet de tenir compte de ses réajustements, de l'intégration de stratégies émergentes[24] (au sens de Mintzberg *et al.*, 1999), de ses évolutions dans le temps court de l'action au temps long de la vie de l'organisation. Cette perspective pratique ouvre ainsi un espace pour penser l'articulation entre les différentes actions mises en œuvre par l'organisation : leur complémentarité, leur interdépendance, les contraintes produites par leur co-existence, ainsi que leur cohérence ou non dans la stratégie effective qu'elles nourrissent à l'échelle de l'organisation. Le choix des objets analysés (actions environnementales et pratiques internes) ainsi que les méthodes employées seront plus précisément présentées dans le chapitre suivant. Ce sera l'occasion de rediscuter la compatibilité de certains éléments de notre approche avec ceux du courant pratique dont les auteurs revendiquent des méthodologies particulières pour prendre en main son agenda de recherche ambitieux[25] (Johnson *et al.*, 2003).

Néanmoins, nous faisons dès à présent le lien avec les échelles d'analyse de la stratégie de l'ONGE présentées au début de ce chapitre : la stratégie de l'ONGE se compose d'éléments appartenant à quatre registres stratégiques – la construction de l'objet écologique, le mode d'action environnementale, le développement interne et la place dans le secteur de la conservation. Ce cadre d'analyse induit l'explicitation du contenu stratégique, de l'intention de l'ONGE sur le système de gestion. Mais la compréhension fine de la manière dont elle va s'y prendre pour pousser au changement de ce système implique d'explorer la façon dont elle déploie et gère ses capacités d'action. Sa stratégie doit ainsi être abordée à travers les processus à la fois

---

[23] Dans le vocabulaire de ce courant de pensée, les actions environnementales seraient des sous-ensembles de la pratique existant par le truchement des pratiques.

[24] Les stratégies émergentes désignent ce qui est réalisé sans avoir été expressément prévu, par opposition aux stratégies délibérées qui sont la réalisation des intentions. Selon les auteurs, les deux fonctionnent ensemble, on trouve peu de stratégies entièrement délibérées et aussi peu qui soient entièrement émergentes. « Dans un cas, il n'y a pas d'apprentissage, dans l'autre, pas de contrôle. » (Mintzberg *et al.*, 1999 : 22).

[25] « Lier les différents niveaux organisationnels (micro, meso et macro). Connecter le processus stratégique au contenu stratégique, les activités au résultat stratégique, le comment au pourquoi. Identifier les acteurs de l'agir stratégique et expliciter comment ces acteurs interagissent au quotidien dans la fabrique. Appréhender les activités quotidiennes qui contribuent à la fabrique de la stratégie dans une organisation. Comment contribuent-elles aux résultats stratégiques dans les faits ? Configurer des architectures de recherche nous permettant d'appréhender les différents niveaux d'actions et de « réalités », ainsi que leurs interactions. Construire des théories en relation avec la pratique stratégique » (Johnson *et al.* 2003 cités par Seidl *et al.*, 2006).

au niveau de la mise en œuvre des actions et au niveau de la gestion des ressources à l'échelle organisationnelle. Les articulations entre les échelles sont également des lieux que l'analyse doit investir, notamment dans le but de saisir la cohérence entre les pratiques et la stratégie intentionnelle globale.

Si la perspective pratique nous conforte dans l'attention à porter à ces différentes échelles et à leur articulation, les théories de l'action, et notamment l'analyse stratégique que M. Crozier et E. Friedberg (1977)[26], sont un appui plus direct dans l'étude des actions concrètes mises en œuvre par l'ONGE et sont pour cette raison celles choisies pour l'analyse.

1.3.3 L'action de l'ONGE dans l'ensemble agissant pour l'environnement : l'éclairage de l'analyse croziérienne de l'action organisée

Les travaux de M. Crozier et E. Friedberg ont marqué un tournant dans la sociologie des organisations et de l'action collective dans les années 1970-1980 : une organisation – formelle ou non – n'est pas seulement une structure qui s'imposerait totalement à ses membres assujettis[27], ni un construit qui fonctionnerait selon un modèle purement rationnel. Une organisation (ou une action organisée) ne peut être comprise « en dehors des conduites et de la pratique des acteurs qui lui donnent vie et à travers lesquelles ses contraintes structurelles sont actualisées » (Friedberg, 1997[1993] : 28). « L'organisation devient les interactions et les processus sociaux d'échanges entre ses membres » (*ibid*.). Ce regard porté à l'organisation (ou au système) introduit un individualisme méthodologique où les acteurs et leurs interactions deviennent les objets centraux.

L'analyse stratégique de l'action organisée est fondée sur au moins quatre principes (Amblard *et al*., 2005[1996]) qui participent tous du tournant normatif, théorique et méthodologique dont la théorie croziérienne a été porteuse.

1. Une organisation ne fonctionne jamais exactement comme le prévoit le modèle rationnel car ses acteurs n'agissent pas de manière totalement prévisible dans la mesure où ils « gardent toujours un minimum de liberté » (mais jamais une entière liberté). Cette marge d'action (ou zone d'autonomie), l'acteur l'obtient par la maîtrise d'une zone d'incertitude face à laquelle se trouvent les personnes avec qui il est en relation. Il exploite cette zone d'incertitude, « s'adapte et invente

[26] Les travaux de sociologie des organisations de M. Crozier et E. Friedberg sont d'ailleurs des références importantes dans la littérature du courant pratique de la stratégie (Golsorkhi, 2006), bien que certains auteurs se réfèrent davantage à un « continuum agent-habitus-structure » issu de la sociologie bourdieusienne qu'à la figure de l'acteur stratégique (Rouleau *et al.*, 2007b : 200).

[27] « Quel que soit le degré de contrainte qu'un système fait peser sur ses membres, ceux-ci le transforment constamment par leur conduite, même si ces dernières prennent appui sur des éléments structurels de ce système et, ce faisant, en reproduisant certaines caractéristiques et certaines dimensions » (Friedberg, 1997[1993] : 28).

en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires » (Crozier & Friedberg, 1977 : 45) selon ses intérêts propres.

2. Le comportement et les choix de l'acteur sont toujours rationnels, mais sa rationalité est toujours limitée. Ici les auteurs s'appuient sur les célèbres travaux de J.G. March et H.A. Simon (1965[1958]) qui ont démontré que l'homme n'est pas capable d'optimiser ses solutions (contrairement à cette hypothèse forte qui sous-tend l'économie néo-classique). Sa prise de décision se fait sur le mode séquentiel, et non synoptique : pour chaque problème à résoudre, l'acteur adopte une des premières solutions ou opportunités qu'il aura perçues et qui répondra à un seuil minimal de satisfaction. Ainsi, la solution retenue n'est ni la meilleure dans l'absolue ni même à l'intérieur de ses propres critères de satisfaction ; c'est « seulement » une solution « satisfaisante » parmi toutes celles examinées (Friedberg, 1997[1993] : 55). Elargissant et complétant la notion simonienne de rationalité limitée, Crozier et Friedberg pointent le caractère essentiellement contingent et opportuniste, c'est-à-dire potentiellement instable et changeant du comportement humain : « étant toujours le produit d'un effet de position et de disposition[28] (Boudon 1986), celui-ci ne peut-être pensé en dehors des contraintes et opportunités que fournit aux individus leur contexte d'action » (*ibid.* : 62). Depuis ces deux postulats – celui de la zone d'autonomie et celui de la rationalité limitée de l'acteur – M. Crozier et E. Friedberg (1977 : 55) ouvraient en 1977 une perspective de recherche nouvelle selon laquelle pour comprendre l'organisation ou les systèmes d'action organisée, il fallait « découvrir les conditions matérielles, structurelles, humaines du contexte qui limitent et définissent cette liberté et rationalité, et partant, le sens des comportements empiriquement observables » (*ibid.* : 55). Cette perspective de recherche s'organise autour du concept de stratégie (mis en œuvre par les acteurs). Ce concept émane d'observations empiriques : les acteurs ont des objectifs « multiples, plus ou moins ambigus, plus ou moins explicites, plus ou moins contradictoires ». Leurs objectifs évoluent dans l'action. Les acteurs sont néanmoins « actifs », et leur comportement est toujours rationnel, en dépit de la possibilité de l'associer à des objectifs clairs : il est rationnel par rapport à des opportunités et par rapport au comportement des autres acteurs et au jeu qui s'établit entre eux. La stratégie de l'acteur « est le fondement inféré *ex-post* des régularités de comportements observées empiriquement » (*ibid*. : 57) et vise à améliorer sa situation, à maintenir et élargir sa marge de liberté, de sa capacité à agir (*ibid* : 56). Ce concept de stratégie engage le chercheur à aborder le contexte d'action à travers la perception même qu'en ont les acteurs qui le composent.

[28] « La décision est le produit conjoint de ce que Boudon (1986) a appelé un effet de position (elle dépend de la position d'un décideur ou d'un acteurdans un contexte d'action donné et qui conditionne son accès aux informations pertinentes) et d'un effet de disposition (elle dépend des dispositions mentales, cognitives, affectives de ce même décideur qui sont toujours, en partie, préformées par une socialisation passée). » (Friedberg, 1997[1993] : 56)

C'est un outil heuristique pour découvrir les processus qui sous-tendent et constituent le système d'action organisé.

3. Les relations entre acteurs sont appréhendées en termes d'interdépendance et de pouvoir. Dans un système d'action organisée, ou plus largement en société, chaque acteur a besoin de l'intervention d'autrui dans la poursuite de ses propres intérêts. Le « pouvoir », indissociable de l'interdépendance, est « la capacité d'une personne A d'obtenir qu'une personne B fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de A ». M. Crozier et E. Friedberg (1977 : 65) s'appuient sur cette définition de R. Dahl (1957) qui instaure le caractère relationnel du pouvoir (le pouvoir n'existe pas en soi mais toujours dans la relation) sans préjuger ni de l'essence de ce pouvoir, ni du caractère conflictuel ou coopératif de cette relation. Ce pouvoir est le médium d'échange de ces relations négociées entre acteurs d'un système. Le comportement stratégique de l'acteur consiste à utiliser au mieux son pouvoir au regard de ses intérêts. Pour cela, sa marge de liberté lui permet de négocier sa participation en contraignant les autres membres de l'organisation à satisfaire ses exigences (stratégie offensive). Elle lui permet également d'échapper à la contrainte d'autrui par la protection de cette marge de liberté (stratégie défensive). Dans cette perspective, l'analyse doit s'attacher à déterminer « quelles sont les ressources qu'un acteur peut effectivement mobiliser dans une relation de pouvoir et quel est leur degré de pertinence » (*ibid*. : 77).

4. L'ensemble de ces relations et interactions entre acteurs constituent l'organisation ou le système d'action organisée. Les stratégies des acteurs comme le système d'action organisé qui en résulte sont donc contingents. Ces stratégies apportent peu à la compréhension des systèmes d'action organisée si elles sont envisagées indépendamment les unes des autres, la démarche de recherche doit au contraire s'appliquer à déterminer comment les stratégies des acteurs et leurs articulations conduisent au maintien du système d'action et à sa modification constante. Les auteurs passent par la notion de jeu, avec ses règles et les modifications de ses règles par les participants. Ils définissent le jeu comme le « mécanisme concret grâce auquel les hommes structurent leurs relations de pouvoir et les régularisent tout en leur faisant – en se laissant – leur liberté. » (*ibid.*: 113).

La *stratégie* croziérienne ne revêt pas la même signification que celle que nous avons développée jusqu'ici. Une discussion sur le terme est un moyen d'expliciter la manière dont nous mobilisons la sociologie de l'action collective de Crozier et Friedberg pour notre travail sur les ONGE et l'action environnementale.

Nous avons donné à la stratégie des contours bien plus larges que celle de ces deux sociologues. « LA » stratégie de l'ONGE est sous-tendue par la mise en cohérence de quatre registres stratégiques[29]. Elle est portée, développée et modifiée par l'ensemble des membres de l'organisation. La stratégie croziérienne est celle de l'acteur (et non de l'organisation avec l'ensemble de ses acteurs) pour lequel il s'agit non pas d'élaborer un plan d'action pour atteindre un objectif prédéterminé et qui constitue la finalité de cette action, mais « de déterminer son meilleur choix en fonction des réactions possibles de l'adversaire » (Gazier & Lallement, 1998 : 167). Précisons la façon dont nous entendons opérer cette articulation entre « LA » stratégie de l'ONGE et la stratégie croziérienne.

Il y a en effet un deuxième point de discussion relatif à l'intentionnalité de la stratégie. La stratégie croziérienne de l'acteur vise à améliorer sa situation, à maintenir et élargir sa marge de liberté. L'acteur aurait donc une intention de changement de sa position dans le système mais non une intention de changement du système lui-même (qui pourrait être indépendant de sa propre situation). Cette perspective ne convient pas vraiment pour la problématique qui nous occupe, puisque notre enjeu est justement de comprendre comment les acteurs ayant une ambition de changement du système en faveur de l'environnement vont s'y prendre. Dans la mesure où l'intention de changement du système est forcément internalisée par l'acteur porteur de cette ambition, et d'ailleurs, les auteurs ne préjugent pas de la nature des intérêts de l'acteur (si ce sont ses intérêts particuliers ou si celui-ci est mû par la poursuite du bien commun), on resterait alors dans le domaine de la stratégie croziérienne de l'acteur. Mais c'est un flou que l'on ne peut s'autoriser. L'intentionnalité du changement en faveur de l'environnement est un principe fondamental de notre cadre d'analyse. Ce sont essentiellement les stratégies des acteurs ayant cette intention qui nous intéressent. C'est la raison pour laquelle l'analyse stratégique croziérienne n'est pas mobilisée ici pour l'analyse interne de l'ONGE. Si nous portons une attention sensible à la façon dont les membres de l'ONGE élaborent et font vivre « LA » stratégie pour l'atteinte de la mission environnementale, nous ne voulons pas ouvrir l'observation empirique aux stratégies individuelles (croziérienne) de ces acteurs, destinées à l'entretien de leurs marges de liberté respectives dans cet ensemble qui forme l'organisation. Notre question n'est pas de savoir comment fonctionne l'ONGE en soi (ou par rapport au fonctionnement théorique attendu) en dehors de la façon dont ce fonctionnement permet le portage et le développement de la stratégie et des actions environnementales. C'est en revanche dans l'analyse de ces actions

[29] Pour rappel : l'objet environnemental, le mode d'action environnementale, le développement interne et la dynamique externe de l'organisation.

environnementales concrètes que l'analyse stratégique croziérienne nous est indispensable. A cet égard, nous profitons de l'évolution même de la théorie. Le lecteur familier avec l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg sait en effet que c'est une théorie de l'organisation qui s'est élargie à l'action organisée (organisation formelle ou informelle)[30] par sa force et les perspectives qu'elle a elle-même ouvertes. Des travaux de recherche s'inscrivant dans des problématiques de gestion de l'environnement ont déjà mobilisé cette approche stratégique des systèmes d'action organisés, pour analyser d'une part, des dispositifs internationaux de prise en charge de l'environnement (Leroy, 2004), et d'autre part, des dynamiques territoriales de gestion forestière (Taravella, 2007). Dans la suite du texte, nous prendrons garde à minimiser la confusion en signalant lorsque le terme de stratégie est utilisé dans un sens croziérien renvoyant aux rapports d'interdépendance et de pouvoir qui sous-tendent les relations négociées des acteurs. Et nous nous autoriserons à ne l'utiliser qu'en considération de l'intention de l'acteur sur le système comme fondement de cette stratégie de l'acteur. Ce système est pour nous le système de gestion environnemental[31], constitué de l'ensemble des acteurs ayant directement ou indirectement une influence sur l'objet environnemental visé. Cette notion de jeu – qui permet d'établir les liens entre les stratégies individuelles des acteurs appartenant au système – amène à découvrir les termes de leur interdépendance. En le replaçant dans le point de vue de l'acteur d'environnement, on se pose la question suivante : sur quel acteur du système et comment l'acteur d'environnement peut-il et doit-il exercer son pouvoir pour pousser le premier à faire ce qu'il estime pertinent pour une gestion favorable de l'environnement ?

Bien que notre travail s'inscrive dans la même perspective que celle de M. Leroy (2004) et R. Taravella (2007) cités plus haut, notre mobilisation de l'analyse organisationnelle croziérienne est différente. De leur côté, elle est utilisée pour démêler les fils de la gestion effective des systèmes de gestion étudiés, et dans la dialectique gestion effective / gestion intentionnelle. Dans notre cas, c'est pour analyser la gestion intentionnelle que nous allons nous en saisir. En effet, notre problématique centrée sur l'action environnementale de l'ONGE dans le système de gestion nous pousse à porter une attention particulière à la construction souvent collective de ces actions. Les ONGE agissent rarement de manière isolée : dans le jeu auquel elles participent, elles cherchent à associer d'autres acteurs pour renforcer leurs capacités et l'impact de ces actions. L'action collective n'est cependant pas appréhendée comme un travail d'équipe naturel dont chaque participant poursuit exactement le même but. « L'action collective ou organisée n'est pas un

[30] Les fondements théoriques de l'approche ont été précisés par E. Friedberg dans les deux premières parties du *Pouvoir et la règle* (1997[1993]).

[31] Le « système de gestion environnemental » est expliqué dans la partie 1.1 de ce chapitre.

exercice gratuit. C'est toujours une coalition d'hommes contre la nature, face à des problèmes matériels pour la solution desquels ils sont obligés (ou ont décidé) de coopérer » (Friedberg, 1997[1993] : 259), et ces relations restent des échanges négociés dans des rapports de pouvoir :

> « Les rapports des acteurs (individuels et collectifs) entre eux et aux problèmes qui les concernent ensemble, s'inscrivent donc dans un champ inégalitaire, structuré par des relations de pouvoir et de dépendance. En effet, les acteurs sont fondamentalement inégaux devant les incertitudes pertinentes qui conditionnent la solution d'un problème. Et domineront ceux des acteurs qui, pour des raisons à analyser dans chaque cas, ont été capables à la fois d'imposer une certaine définition des problèmes à résoudre (et donc des incertitudes pertinentes) et d'affirmer leur maîtrise au moins partielle sur ces incertitudes. » (*ibid*. : 260)

Sur le terrain de la forêt amazonienne étudié, R. Taravella (2007 : 423) a montré que la gestion intentionnelle était portée à travers une « action coalisée » qui était le fruit d'un rapprochement entre des acteurs poursuivant des objectifs différents (certains plus environnementaux, certains plus sociaux), mais trouvant un intérêt à se rassembler avec un assez fort degré d'organisation. Nous n'adoptons pas le concept d'action coalisée de l'auteur, car dans notre cas, il s'agit d'étudier ce que nous avons appelé l'*ensemble agissant pour l'environnement*, qui est un ensemble d'acteur poursuivant un même objectif normatif (bien que ses termes plus précis soient à négocier), et avec un degré d'organisation pouvant être très faible (le niveau d'organisation étant un des enjeux à étudier). Il s'agira alors d'étudier les relations à l'intérieur de cet ensemble et les phénomènes organisationnels qui le sous-tendent. A travers l'étude empirique d'actions concrètes, nous avancerons ainsi sur les dimensions interdépendantes de la stratégie de l'ONGE que sont les modes d'action environnementale et les coalitions, le positionnement dans le secteur de l'environnement.

Cette perspective de recherche ouverte par l'analyse stratégique croziérienne a des implications méthodologiques que les auteurs ont veillé à expliciter. L'exposé de la méthode qui se situe dans le chapitre suivant sera l'occasion de revenir sur la manière dont est mobilisée cette approche pour nourrir notre analyse de l'action environnementale.

1.4 Relier stratégie et impact de l'action environnementale : implications pour l'ONGE et pour l'analyse

En posant la question de « qui peut agir pour améliorer l'état de l'environnement et comment », l'objectif implicite est de réduire les ambiguïtés causales entre les actions et les impacts sur l'état écologique de l'environnement à l'aide du cadre d'analyse de la gestion environnementale qui permet d'organiser le problème comme nous l'avons expliqué au début de ce chapitre. Sous l'angle choisi pour traiter la question, le « qui » est une ONGE, et le « comment » devient la façon (les modes d'action) dont cette ONGE s'y prend pour atteindre (ses impacts) les objectifs environnementaux qu'elle se serait fixés.

A cet angle de la question se rencontrent la problématique scientifique traitant de l'action en faveur de l'environnement et la problématique pratique vécue par l'ONGE qui exprime le besoin de faire le lien entre les objectifs qu'elle se donne, les modes d'action qu'elle élabore et met en œuvre et leurs impacts au regard de leur mission. Comme l'indique J-M. Plane (2003 : 203), dans les recherches-intervention en gestion, il doit exister une certaine convergence entre « les intérêts théoriques des chercheurs et les préoccupations légitimement opérationnelles des entreprises ». Comme nous l'expliquerons en détail dans le chapitre 2, nous avons choisi de nous focaliser sur une ONGE pour laquelle cette préoccupation est tangible. L'enjeu de relier les stratégies d'action à ses impacts sur les systèmes de gestion ne constitue donc pas une hypothèse, mais un postulat de départ pour l'analyse de l'ONGE. Le souhait de connaître le niveau d'atteinte de ses objectifs dépasse le domaine du seul désir et du sens de l'action vécus par les membres investis dans l'ONGE : ses implications sont d'ordre stratégique et organisationnelle et se déclinent selon au moins deux registres importants de la vie de l'organisation.

1. En premier lieu cela relève du domaine de la construction de l'action selon la logique procédurale liée à la rationalité limitée de l'acteur déjà évoquée plus haut (March & Simon, 1965[1958]). C'est l'idée que l'acteur procède par essai-erreur et imagine des solutions les unes après les autres. Transposé à la stratégie de l'organisation, cela renvoie à ce que nous enseigne la littérature en stratégie selon laquelle l'organisation fait le bilan de son activité pour évoluer, renforcer ou réviser cette stratégie[32]. Il s'agit d'un processus interne qui peut être difficilement distinguable de la mise en œuvre des actions elles-mêmes. Il peut avoir lieu au niveau individuel (dirigeant et membres opérationnels) comme au niveau collectif. Il peut également être implicite comme rythmé par des processus plus formels. Cette pratique de la réflexivité de l'action par les

[32] Certaines écoles en particulier se sont concentrées sur ces questions comme celle de l'apprentissage.

membres de l'organisation eux-mêmes renvoie à l'élaboration et à la pratique de la stratégie que nous avons présentées plus haut comme partie de notre cadre d'analyse. Il s'agira ainsi de porter une attention particulière à la façon dont est convoquée et gérée l'évaluation des résultats de l'action – ou la difficulté d'évaluer ces résultats – dans la pratique stratégique de l'ONGE.

2. Par ailleurs, la nécessité d'exprimer les résultats de l'action relève d'un phénomène commun à toutes les organisations qui doivent rendre des comptes (*accountability*) sur la mission fondant leur existence. Ce phénomène est d'autant plus visible dans un contexte de montée en puissance de la demande sociale en faveur de la prise en charge de l'environnement. Avec ce renforcement de la légitimité sociale et politique du traitement des problèmes environnementaux (Salles, 2006) et un contexte de généralisation des partenariats public-privés dans des domaines relevant de l'action publique (Duran, 1999), les ONGE bénéficient d'un espace d'action plus large. Ce contexte a joué en faveur de leur développement et de leur professionnalisation. Le corollaire de cette professionnalisation est l'affirmation de l'*accountability* évoquée : l'ONGE doit montrer qu'elle répond à la demande sociale par l'action elle-même, mais aussi par des bilans de ses résultats dressés auprès de ses mandants (membres de ses organes de gouvernance, adhérents, bailleurs institutionnels, mécènes, donneurs particuliers). En retour, c'est un des mécanismes qui procure à l'ONGE la légitimité[33] et la notoriété[34] indispensables à sa pérennité et à son développement (Guillet & Leroy, 2010). Ce phénomène est institutionnalisé sous forme de pratiques ou procédures formelles qui permettent aux mandants d'exercer un certain contrôle sur le fonctionnement et l'évolution de l'organisation, notamment explorés par les théories de la gouvernance des organisations en sciences de gestion (Charreaux, 1997 ; Trébucq, 2005 ; Martinet, 2008 ; Courpasson & Golsorkhi, 2009), un champ d'étude qui s'intéresse de plus en plus aux ONG (Busson-Villa, 1999 ; Valéau, 2003 ; Colloque CNAM, 2009).

Dans les entreprises commerciales, la lecture des résultats peut être assez simple : le critère général est le niveau de création de valeur économique, basé sur les comptes de l'entreprise. Ces bilans peuvent être accompagnés d'évaluations, servant entre autres à expliquer les résultats obtenus. Les ONGE, au contraire, ne disposent pas de critère simple et universel permettant de

[33] La légitimité est une ressource qui permet à l'organisation de capter d'autres ressources et d'augmenter ainsi ses capacités d'action. Cette question sera traitée en plusieurs étapes dans le développement de la thèse. la légitimité renvoie à « une hypothèse ou perception générale que les actions d'une entité sont désirables, adaptées, ou appropriées dans un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions » (« *a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions* ») (Suchman, 1995 cité par Bréchet et al., 2008).

[34] En effet, dans un contexte de compétition accrue, les ONGE sont poussées à préciser leurs spécificités et leur plus-value pour l'obtention de moyens d'action (Archambault, 2006). Leur notoriété est à ce titre une ressource renforçant capacité et opportunité d'action.

traduire les résultats de leur activité et leur impact sur l'objet environnemental visé. En effet, la nature des problèmes environnementaux complexes et souvent multifactoriels d'une part, et la nature souvent indirecte par rapport à l'objet environnemental des modes d'action mis en œuvre par les ONGE d'autre part rendent l'exercice délicat. Il leur revient de trouver des formes de mise en lisibilité et visibilité accessibles à leurs mandants, afin de favoriser leur légitimation et par suite leur capacité d'action. Différentes pratiques peuvent être associées à cette mise en visibilité, des plus informelles (comme une visite, un exposé des actions) aux plus formelles (comme les évaluations). En somme, attentive à toutes les dimensions stratégiques de l'ONGE, y compris celle du développement interne et de ses capacités d'action environnementale, nous prêtons une certaine attention au processus de légitimation de l'organisation. Plus précisément, nous voulons déterminer le statut de la mise en visibilité des impacts de l'action environnementale dans ces processus de *renforcement des capacités d'action* de l'ONGE : comment l'ONGE met en forme ses résultats ? Comment elle les mobilise ? Dans quelle mesure et par quel mécanisme une plus grande aptitude à évaluer et mettre en forme son impact lui serait favorable ?

Etant donné la difficulté méthodologique évoquée concernant l'évaluation de l'impact de l'action des ONGE, le lecteur aurait pu s'attendre à ce que l'on concentre notre travail sur les techniques d'évaluation environnementale ou d'évaluation des organisations en s'appuyant sur le champ disciplinaire consacré à l'évaluation dont la production pléthorique manie les articulations entre théorie et pratique (Alkin, 2004a). L'explication des raisons de cette posture nous permettra de clore la présentation de notre cadre d'analyse pour traiter notre problématique de la stratégie de l'ONGE et de son renforcement pour augmenter l'impact environnemental de sa mise en œuvre.
Si l'impact environnemental de l'action de l'ONGE est ainsi bien au centre de notre problématique, nous ne préjugeons pas que l'évaluation (en tant que processus formel) est un facteur d'amélioration des impacts en soi. Nous proposons une démarche inductive dont le point de départ se situerait en amont en interrogeant le statut de l'évaluation et la mise en visibilité des impacts dans l'élaboration stratégique et le fonctionnement de l'organisation : en quoi et comment (sous quelle forme) l'évaluation des impacts contribue-t-elle à renforcer l'action environnementale ? Deux pistes ont été relevées et seront explorées : 1) l'évaluation des impacts favoriserait le bon déroulement des processus d'élaboration et de mise en œuvre stratégique, dans l'hypothèse que la prise en compte des résultats est une base d'amélioration selon la logique procédurale de la construction de l'action. 2) L'évaluation et la mise en forme des impacts permettraient indirectement de renforcer l'action environnementale en favorisant l'augmentation des capacités de l'ONGE. Si l'on revient maintenant à la remarque d'un membre de l'ONGE CI

citée en introduction de cette thèse : « *Si vous ne savez pas quel impact a votre action, ne la faites pas* », nous nous rendons compte qu'elle suggère d'analyser l'évaluation des impacts en tant que processus. Et l'enjeu de cette analyse est de saisir l'articulation de l'évaluation des impacts à la stratégie pour l'action environnementale. Nous aurions pu comprendre le propos du membre de CI comme une mise en garde, indiquant que tout impact ne pouvant être calculé serait nul et non avenu, et qu'il vaudrait mieux ne rien faire dans ce cas. Au contraire, il semble qu'on peut y voir une invitation à réfléchir sur le statut de ce « savoir ». « Savoir quel impact écologique provoque l'action » : que l'organisation doit-elle savoir sur ses impacts ? En quoi consiste ce savoir ? Comment peut-on le construire ? Quand l'organisation peut-elle estimer savoir quelque chose de ses impacts ? Que cela change-t-il dans la construction et la mise en œuvre de la stratégie ? C'est à cet ensemble de questions qu'il nous faudra répondre.

Dans cette perspective, l'évaluation en tant que processus formel devient une pratique parmi d'autres pratiques assimilables à la réflexivité de l'action. C'est seulement dans l'étude de l'évaluation en tant que pratique que le champ disciplinaire de l'évaluation – abordé ici de façon superficielle – nous apporte des éclairages. Cette littérature nous conforte en outre dans l'idée que l'évaluation ne peut constituer une approche pour aborder la question de l'action environnementale, étant donné les contraintes et phénomènes inhérents à cette pratique (Duran, 1999 : 167-196) – et dont les termes seront discutés au moment venu – qui feraient prendre le risque de réduire drastiquement la portée de la pensée stratégique.

Chapitre 2

Une recherche inductive et intervenante sur une ONGE : la Tour du Valat

2.1 Présentation de l'ONGE : la Tour du Valat 64

2.2 Aborder la stratégie d'action environnementale par une recherche-intervention 74

2.3 L'enquête de terrain : les méthodes de construction des données 82

2.4 La seconde phase de terrain : entre constructivisme et normativité environnementale .. 91

2.5 Prémisses sur le statut des connaissances produites et la restitution à l'ONGE 98

Pour aller dans le détail de la façon dont les ONGE construisent et mettent en œuvre des actions environnementales, il nous faut toucher aux détails de la vie de l'organisation. Nous nous sommes pour cela focalisée sur une organisation ayant manifesté un intérêt à l'idée de mener une réflexion sur ses impacts environnementaux. Notre posture, dont on verra plus loin le caractère à la fois critique et engagé auprès de l'organisation, n'est pas sans conséquence sur la méthodologie adoptée. Avant de présenter les éléments de méthode et les implications de la posture de recherche, donnons au lecteur l'occasion de faire connaissance avec l'organisation étudiée : la Tour du Valat. Cette « pause », consistant à faire la présentation factuelle de l'organisation, devrait permettre de donner une tournure plus concrète à l'exposé de la méthode qui lui succède.

2.1 Présentation de l'ONGE : la Tour du Valat

La Tour du Valat est un centre de recherche pour la conservation des zones humides méditerranéennes situé au cœur de la Camargue, sur la commune d'Arles (Bouches-du-Rhône). Sa création remonte à 1954, quand Luc Hoffmann, son fondateur, mécène, visionnaire, passionné par l'ornithologie, épris de la Camargue, achète le domaine et décide de créer la Station Biologique de la Tour du Valat[35]. Elle a la forme juridique d'une fondation à but non lucratif, reconnue d'utilité publique depuis 1978. « Cette institution est d'abord née de la volonté d'un seul homme. Il a fait ensuite s'y rencontrer et travailler d'autres hommes pour se mesurer aux innombrables problèmes et défis que posent l'étude et la protection d'un espace original, la Camargue » (Isenmann, 2003 : 86). Progressivement, il a orienté le travail de ses équipes au-delà des problématiques camarguaises pour s'occuper plus largement des zones humides méditerranéennes.

2.1.1 Emergence d'une mission centrée les zones humides méditerranéennes

A l'époque où Luc Hoffmann créait la Tour du Valat, la dégradation des zones humides était un problème mal connu – voire non perçu comme un problème. Passionné par les oiseaux, il a initialement créé une station de bagage ornithologique où s'est très vite développée une activité de recherche scientifique en sus de la gestion de son domaine (de 2600 hectares aujourd'hui). Conscient que la protection de l'avifaune dépendait de la conservation de leur habitat, il fait évoluer dès 1958 les problématiques étudiées à la Tour du Valat qui devient officiellement un centre de recherche sur les « zones humides » en 1972. La Tour du Valat a d'ailleurs activement participé à la reconnaissance du problème de la dégradation des zones humides, notamment grâce à l'influence et l'investissement de son fondateur qui est aujourd'hui considéré comme une grande figure du monde de la conservation de la nature[36]. L'exemple le plus notable est la direction du programme MAR (pour "MARécages", "MARshes", "MARismas") (voir Encadré

[35] L'organisation a été baptisée du nom du domaine sur lequel elle a été développée. La recherche historique réalisée par P. Isenmann (2003) – pour son livre sur la Tour du Valat écrit en hommage à Luc Hoffmann à l'occasion de son 80ième anniversaire – mentionne une première apparition de ce nom au début du 13è siècle.

[36] Luc Hoffmann a été directeur du BIREO (Bureau International de Recherche sur les Oiseaux d'Eau, devenu Wetlands International) à partir de 1962, l'année même où il accepte d'occuper la vice-présidence du WWF International (World Wildlife Fund devenu World Wide Fund for Nature) dont il participe à la création en 1961, statut qu'il occupera jusqu'en 1988. Dès 1958, il collabore avec l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature devenue depuis l'Union Mondiale pour la Nature (UICN) dont il sera Vice-Président de 1966 à 1969 (Curriculum Vitae de Luc Hoffmann, tourduvalat.org).

2.1), dont la conférence de lancement en 1962 à Sainte-Marie de la Mer en Camargue a ouvert la voie vers la Convention Ramsar pour la conservation des zones humides (1971).

Encadré 2.1 : Action du fondateur de la Tour du Valat à l'international. Extrait du recueil d'entretiens avec Luc Hoffmann, par J. Silberstein (2010 : 94-95).

Jil Silberstein : A l'évidence, cette conférence des Saintes-Maries de la mer constitue un tournant décisif dans la défense des zones humides, qui vous sont d'autant plus chères que vous en mesurer toute l'importance stratégique au niveau mondial. Vous y prônez la promotion active d'une politique de conservation des espaces marécageux, à l'époque encore considérés comme insalubres et provoquant crainte et répulsion. Autrement dit, il s'agit d'opérer un vaste travail de sensibilisation visant à renverser dans les esprits la répulsion qu'inspirent les marécages et à y substituer rien de moins qu'une reconnaissance légale des zones humides, assortie d'une obligation de protection « pour services rendus ». Question retournement de l'opinion, on ne peut imaginer plus difficile !
Cette conférence, vous souvenez-vous dans quelle circonstance vous l'avez provoqué ?

Luc Hoffmann : Par rapport à l'ensemble des études jusqu'alors consacrées à la nature, les zones humides jouaient encore un peu le rôle de parents pauvres. En outre, nous avons déjà évoqué ce problème : dans l'esprit du public, ces zones n'avaient pas bonne réputation. Au contraire ! beaucoup estimaient que le plus utile c'était de s'en débarrasser. Donc de les assécher afin de les recycler…au grand bénéfice des agriculteurs. Au cours des années 50 seulement, les recherches scientifiques ont démontré que, au contraire de ce que l'on pensait, ces zones humides remplissaient une fonction primordiale dans le bon fonctionnement de la nature.
Pour ce qui me concerne, cela faisait un moment déjà que je souhaitais voir entreprendre une action en faveur de ces zones humides. En cela, je me sentais très soutenu par Max Nicholson, que je connaissais depuis longtemps, mais aussi par le WWF et par François Bourlière, qui était plus ou moins le père de l'écologie française. Ensemble, nous avons eux l'idée de développer ce programme MAR. En outre, j'ai pu m'assurer de la collaboration de l'Union internationale pour la conservation de la nature. Cette UICN a tout de suite pris une part extrêmement active dans le projet en court – avec le Bureau international de recherches sur les oiseaux d'eau [devenu depuis Wetlands international], dont j'étais le directeur, et le Conseil international pour la protection des oiseaux [devenu depuis Birdlife International].
Parvenus à ce stade, nous avons pensé que si nous voulions vraiment développer une action d'envergure, il fallait frapper un grand coup et provoquer la tenue d'une conférence internationale où seraient consultés les personnes et les organismes les plus importants et les plus influents dans ce domaine. C'est ce que nous avons fait. Je dois dire que la conférence a suscité un très bon écho. Pas mal de recommandations sont nées de là, qui allait nous permettre de développer ce programme. Parmi ces recommandations, l'une concernait l'élaboration d'un traité international pour la conservation des zones humides. Ce traité, il se concrétiserait dans la Convention de Ramsar.

Aujourd'hui, les zones humides sont considérées comme des écosystèmes d'importance internationale pour leur biodiversité, particulièrement comme habitat des oiseaux d'eau (Convention Ramsar, 1971) et comme des puits de ressources indispensables pour l'homme, comptant souvent parmi les milieux les plus fertiles. On leur reconnaît de nombreuses fonctions écologiques, notamment dans le fonctionnement des réseaux hydrographiques (contrôle de la sédimentation et de l'érosion, régulation des inondations, approvisionnement en eau souterraine et de surface, etc.) et dans la capacité d'épuration de l'eau (MEA, 2005). Telles que définies dans

les textes de la convention RAMSAR, « les zones humides sont des étendues de marais, de fagnes, de tourbières ou d'eaux naturelles ou artificielles, permanentes ou temporaires, où l'eau est statique, ou courante, douce, saumâtre ou salée, y compris des étendues d'eau marine dont la profondeur à marée basse n'excède pas six mètres ». Si cette définition est large, c'est qu'elle se veut regrouper une grande diversité typologique d'espaces qui a pour trait commun la présence d'eau. En Méditerranée, on trouve en particulier les marais temporaires ou pérennes, les réservoirs, cours d'eau, delta ou lagunes (Bonnet *et al.*, 2005), ces zones restent des éléments importants du paysage méditerranéen et d'une riche diversité biologique, bien qu « à l'heure où nous prenons conscience de la valeur d'existence et de la valeur d'usage des zones humides, la moitié a disparu en Méditerranée, en certains endroits 90% ou davantage » (Papayannis & Salathé, 1999).

En effet, en dépit de la reconnaissance des valeurs intrinsèques et des fonctions essentielles des zones humides, de la prise de conscience grandissante de la nécessité de les protéger et de la mobilisation plus substantielle d'instances internationales mais aussi locales pour leur protection, leur dégradation se poursuit en Méditerranée comme à l'échelle mondiale. Les zones humides constituent l'écosystème le plus menacé selon le rapport du Millenium Ecosystem Assesment (2005). En méditerranée, on observe en particulier une perte en termes de surfaces, notamment dans les parties sud et est de la région méditerranéenne, liée aux choix politiques de développement, en particulier agricole, industriel et touristique qui impliquent leur drainage et leur conversion souvent irréversible. Ces activités sont en outre fortement consommatrices en eau, entraînant une surexploitation de la ressource dans de nombreux cas (construction de barrages en amont des zones humides pour l'énergie, accroissement des forages pour l'irrigation ou l'eau potable, etc.). Les choix d'aménagement et le développement de ces activités entraînent également la fragmentation des milieux isolant la biodiversité dans des espaces de plus en plus petits au sein d'un réseau d'infrastructures et d'urbanisation, particulièrement sur la bande littorale. Le dérèglement climatique vient s'ajouter aux nombres des menaces auxquelles sont confrontées les zones humides méditerranéennes.

Ces menaces exercées sur les zones humides sont autant de défis pour les acteurs se saisissant de ce problème. Parmi les initiatives ayant marqué l'histoire de la mobilisation en faveur des zones humides en Méditerranée, mais aussi la mission de la Tour du Valat, il faut noter le Symposium de Grado sur la « gestion des zones humides méditerranéennes (ZHM) et de leur avifaune pour le troisième millénaire » ayant eu lieu en Italie, en février 1991. Ce symposium a rassemblé 280 experts, délégués par des gouvernements, les organismes universitaires et de recherche. Les nombreux exposés présentés par des intervenants venus de toute la région ont démontré, cas

après cas, la dégradation dramatique des zones humides (Papayannis, 2002). Réagissant à ce constat alarmant, un groupe d'experts s'est formé pour rédiger la stratégie (au sens faible, *i.e.* un programme d'actions) et formuler la mission à laquelle devront s'atteler les groupes impliqués dans la conservation des ZHM : « arrêter la perte et la dégradation des zones humides méditerranéennes et inverser les tendances ». Le document qui en est ressorti a été entériné par les participants au Symposium et est à l'origine de l'initiative Medwet (Encadré 2.2)

Encadré 2.2 : Création et mission de l'initiative MedWet

L'initiative MedWet a été crée en 1991 au terme du Symposium de Grado, Italie. MedWet est un forum regroupant des gouvernements méditerranéens, des organismes intergouvernementaux et non-gouvernementaux. Un des principes fondateurs (termes de référence, 2006) préconise la participation volontaire de ses membres, la confiance réciproque et le bénéfice mutuel. L'initiative a été placée sous l'égide de la Convention Ramsar pour les zones humides. C'est cette Convention qui donne à MedWet sa légitimité et son autorité légale conformément aux Résolutions VII.22 et VIII.30 et aux Décisions SC19-19 et SC25-31 du Comité permanent de Ramsar.
Sa mission est ainsi formulée : 'Garantir et soutenir la conservation efficace des zones humides et l'utilisation rationnelle de leurs ressources, valeurs et services, au moyen d'une collaboration et d'une mise en œuvre d'activités dans la région méditerranéenne à un niveau local, national, régional et international dans le cadre de la Convention de Ramsar' (termes de référence, approuvés lors de la réunion MedWet/Com à Tirana le 12 juin 2006).
Les participants à l'initiative Medwet sont : les gouvernements des 27 pays méditerranéens et de l'Autorité Palestinienne. Cinq centres techniques spécialisés dans les zones humides méditerranéennes : la Tour du Valat (France), le Centre pour les biotopes et les zones humides EKBY (Grèce), le Centre pour l'Etude des Zones Humides Méditerranéennes SEHUMED (Espagne), l'Institut de la Conservation de la Nature ICN (Portugal) et l'Agence régionale pour la Protection de l'Environnement de Toscane ARPAT (Italie). Les ONG partenaires sont l'UICN, Wetlands International, Birdlife International et WWF International. Enfin, les organismes intergouvernementaux sont les Conventions Ramsar, Convention de Barcelone, Convention de Berne, le PNUE et le PNUD, enfin l'Union Européenne.
Selon les termes de présentation de l'initiative, ces organismes se rencontrent pour discuter des problèmes et lancer des actions pour protéger les zones humides, pour l'homme et pour la biodiversité. Medwet aide les pays méditerranéens à évaluer les valeurs économiques, sociales et biologiques des zones humides, elle fournit également des outils pour une meilleure gestion des zones humides. Depuis 2002, Medwet est formellement reconnu comme une initiative régionale sous la Convention Ramsar (medwet.org, 2005).

La Tour du Valat (TdV) est très investie dans l'élaboration de la stratégie de Grado et la création de MedWet a affirmé son ambition méditerranéenne en adoptant la mission formulée pour l'initiative régionale : « arrêter la perte et la dégradation des zones humides méditerranéennes et de leurs ressources naturelles, les restaurer et promouvoir leur utilisation rationnelle[37] ».

[37] L'« utilisation rationnelle » est la traduction française officielle du principe normatif de *Wise use* de la Convention Ramsar pour la conservation des zones humides (1971). Le terme a évolué au fil du temps. En 1987, le *Wise use* était défini de la manière suivante : « l'utilisation durable au bénéfice de l'humanité, d'une manière qui soit compatible

2.1.2 Evolution de ses modes d'action pour la conservation des zones humides méditerranéennes

L'idée du fondateur était de mettre la recherche sur les zones humides au service d'une gestion favorable à leur conservation. Ce paragraphe tiré d'un texte de Luc Hoffmann (Papayannis & Salathé, 1999) résume le mode d'action de la Tour du Valat :

> « [Les zones humides] ne pourront remplir pleinement leur rôle écologique et économique que si elles sont bien gérées. Une bonne gestion doit s'appuyer sur une recherche scientifique rigoureuse prenant en considération aussi bien la biodiversité des zones humides que leur richesse économique, sociale et récréative, et leur importance pour l'économie de l'eau. Seules de telles recherches permettent de comprendre les structures et les interactions souvent complexes qui se produisent dans un environnement de grande qualité. Sans cette manière de voir, une gestion n'atteindra pas ses objectifs ». « Les scientifiques et les conservateurs de la nature à la recherche de solutions pour l'utilisation durable et la sauvegarde des zones humides méditerranéennes » doivent en faire part « aux politiques, gouvernements locaux, gestionnaires » et usagers des zones humides.

Selon ses statuts révisés en 2008, « la Fondation dite 'Tour du Valat' a pour but (1) La recherche et l'accueil de scientifiques afin d'améliorer la compréhension interdisciplinaire des écosystèmes des zones humides et de l'écologie de leurs espèces. (2) Le transfert et la valorisation des résultats de la recherche vers toute organisation ou personne impliquée dans la gestion de ces milieux, afin de promouvoir leur conservation et leur utilisation rationnelle. (3) La gestion du domaine de la Tour du Valat, propriété de la Fondation sus nommée en vue de conserver sa flore, sa faune et ses habitats et de maintenir voire d'augmenter sa biodiversité » (Statuts de la Fondation Tour du Valat, document interne, 2008).

Station de bagage ornithologique au départ, centre de recherche sur les zones humides en 1972, la TdV affirme le caractère impliqué de sa recherche et l'étendue méditerranéenne de son aire d'action en 1992 en développant de nouvelles activités pour la protection des ZHM. Ces activités

---

avec le maintien des propriétés naturelles de l'écosystème » (Définition de la COP3 Ramsar, 1987 ; Leroy, 2006a : 35). Depuis, le contenu a été amendé en référence aux principes d'utilisation durable et d'approche écosystémique de la Convention pour la Diversité Biologique : « Une stratégie de gestion intégrée des terres, des eaux et des ressources vivantes qui favorisent la conservation et l'utilisation durable d'une manière équitable. Ainsi l'application d'une telle approche aidera à assurer l'équilibre entre les trois objectifs de la Convention que sont la conservation, l'utilisation durable et le partage juste et équitable des avantages découlant de l'exploitation des ressources génétiques » (Secrétariat Ramsar Manuel 1, 2007 : 16). Ce principe de *Wise use* aurait pu être traduit par les termes d' « utilisation avisée » pour garder les idées de prudence et de sagesse des termes anglo-saxons, plutôt que d'introduire une idée de « rationalisation » de la gestion des zones humides. Ce principe ayant été adopté par l'initiative MedWet, comme par la Tour du Valat, qui ont intérêt à s'inscrire dans le référentiel normatif international en matière de zones humides, nous serons donc amenée à y faire référence de manière récurrente au fil du texte. Bien que nous utiliserons la traduction officielle d' « utilisation rationnelle », ce sera dans le sens plus large d' « utilisation avisée » que l'on vient de décrire.

ont été regroupées sur le nom de « conservation ». Le terme est d'abord utilisé dans son sens anglo-saxon dans lequel l'idée défendue est que l'usage de la terre et des ressources naturelles doit être compatible avec le maintien de ces ressources et de la qualité de la nature et sa biodiversité[38]. Le terme de conservation comporte également un sens propre et à usage interne à la Tour du Valat. Il a en effet été choisi pour distinguer les nouvelles activités plus techniques de l'activité traditionnelle de recherche scientifique. Deux équipes ont alors été formées : « l'équipe recherche » et « l'équipe conservation ». Cette deuxième équipe « conservation » était principalement chargée de développer un travail de transfert – par des échanges directs ou à travers différents moyens de communication – des connaissances et des outils de gestion des ZH acquis ou développés par la TdV auprès des acteurs locaux (en Camargue ou sur différents sites en méditerranée) ayant un impact direct ou indirect sur les ZHM, ainsi que le portage de la cause des ZHM auprès des instances de gouvernance internationale de l'environnement. Nous verrons plus loin qu'au bout de 15 années pendant lesquelles un des enjeux interne a été de renforcer les liens entre la production scientifique et les actions plus techniques pour améliorer la gestion des zones humides, les deux équipes ont été décloisonnées en 2006 et réorganisées autour de différentes problématiques écologiques. Nous prendrons le temps d'expliquer les implications de ces changements internes. Pour l'instant, retenons que si la répartition des rôles a évolué, les activités de « conservation » sont toujours celles que nous décrivons ici.

L'action de conservation de la TdV consiste également à élaborer des plans de gestion des zones humides pour lesquels l'expertise scientifique de la TdV est mise à contribution. Etablir le plan de gestion a pour but de planifier les interventions et non-interventions nécessaires à la conservation d'un espace. Cette conservation implique la prise en compte des fonctions de l'écosystème que l'on cherche à conserver[39]. Ainsi les zones de conservation peuvent être des zones où la présence humaine et les activités humaines existent, mais où l'enjeu est d'intervenir pour que la qualité écologique de ces zones soit préservée ou restaurée. La TdV a acquis un savoir-faire particulier dans cet exercice en élaborant le premier plan de gestion de zone humide sur son propre domaine qui s'étend sur plus de 2 600 hectares et dont 1 844 sont classés sous le statut de Réserve Naturelle Régionale depuis juillet 2008. Notons qu'au total, elle agit de l'échelle la plus locale à l'échelle de la région méditerranéenne : elle gère son propre domaine, elle élabore des projets de recherche et de conservation en Camargue ou en région méditerranéenne française,

[38] Par opposition aux mouvements préservationnistes qui défendaient un idéal de nature sauvage avec une présence minimale de l'homme (Larrère, L*es Philosophes de l'environnement*, Puf, 1997).

[39] Il ne s'agit donc pas d'une conservation « muséographique », qui relèverait d'une « mise sous cloche », mais d'une sauvegarde des fonctions et enjeux écologiques de l'espace considéré.

elle s'implique dans les problématiques des zones humides à l'échelle du bassin méditerranéen, sur des sites précis d'une part, mais aussi par des actions régionales.

Depuis 1981, le programme d'action est établi pour des périodes de 5 ans. En plus du programme de recherche et de conservation, les stratégies de partenariat, de financement, de communication sont repensés à l'occasion de l'élaboration d'un plan quinquennal. L'élaboration du « plan stratégique » 2011-2015 est étudiée dans la thèse, pour les processus de réflexion stratégique qu'elle donne à voir. Les cas d'étude qui seront développés dans la deuxième partie de la thèse s'inscrivent dans le plan 2006-2010. Celui-ci est composé de trois sous-programmes : (1) Changements globaux et dynamiques des espèces ; (2) Gestion intégrée et dynamiques des écosystèmes ; (3) Suivi et évaluation des zones humides méditerranéennes. Chacun de ces sous-programmes est constitué de plusieurs projets. Le premier comprend des projets sur la dynamique des oiseaux notamment, mais aussi des poissons, mis en relation avec les changements des milieux ou des modes de gestion de ces milieux. Les études portent par exemple sur les conséquences de l'introduction de canards d'élevage (pour la chasse) sur la sauvagine. Le deuxième thème s'applique à rechercher et promouvoir des modes de gestion de zones humides les plus favorables au maintien des écosystèmes et de leur biodiversité, du domaine de la TdV jusqu'à d'autres sites en Méditerranée. Le programme de suivi-évaluation des ZHM vise à notamment à mettre au point et rassembler des indicateurs pour faire l'état des ZH et expliquer les mécanismes de dégradation pour porter les ZHM dans l'arène politique.

2.1.3 Quelques données internes sur une organisation professionnelle

1. Le personnel. La TdV compte une cinquantaine d'employés permanents (45 équivalent temps plein en 2009) dont la moitié est constituée de scientifiques et techniciens spécialisés dans la conservation de la nature[40] au nombre desquels s'ajoutent une vingtaine de doctorants dont les liens à la TdV sont fonctions de plusieurs variables (co-direction, laboratoires partenaires, localisation du doctorant, types de financement) (Tableau 2.1). La Tour du Valat accueille également entre 20 et 30 stagiaires[41] chaque année. La seconde moitié du personnel permanent est répartie entre les services administratifs (comptabilité, secrétariat, assistance à la direction), l'entretien du matériel et des bâtiments, le service de cantine, la gestion du domaine.

[40] Les statuts du personnel impliqué dans le programme sont très variables. Certains sont titulaires de doctorats mais n'ont pas une activité de recherche scientifique. D'autres sont techniciens de recherche, etc.

[41] Les stagiaires proviennent de formations variées et de différents niveaux : de formations techniques en gestion des espaces protégés à différents master 1 ou 2 en biologie, écologie, géomatique,… voire en communication ou documentation.

Tableau 2.1 : Catégories et nombre d'employés de la TdV en 2009 (source : rapport annuel 2009)

Catégories de personnel	Nombre
Direction	4
Programme	26
Domaine Tour du Valat	8
Services administratifs	18
Total personnel permanent	***58***
Doctorants	21

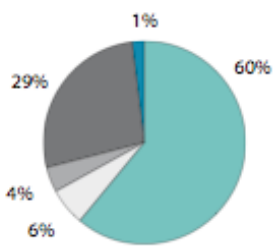
2. Le budget et les sources de financement. En plus du domaine foncier, le fondateur a doté la fondation d'un capital dont le revenu lui procure de l'ordre de 15% de son budget annuel (Encadré 2.3). Parallèlement (et indépendamment), Luc Hoffmann a créé une fondation agissant dans le mécénat environnemental, la Fondation MAVA. Cette dernière apporte à la TdV plus de 50% de son budget annuel, sous contrat renouvelé annuellement depuis une dizaine d'années. La TdV est tenue de trouver le complément de son budget (25%) auprès d'autres sources de financement, objectifs qu'elle respecte en répondant à des appels à projet ou en montant des partenariats financiers avec d'autres mécènes. A ce stade de notre exposé, la synthèse du budget 2009 suffit à illustrer la nature des recettes et dépenses de la TdV (Encadré 2.3). Notons que les ordres de grandeur indiqué dans cet encadré sont représentatifs des budgets de l'organisation pour l'ensemble du plan quinquennal 2006-2010 et le resteront pour le futur plan 2011-2015.

Encadré 2.3 : Exemple de budget annuel de la Tour du Valat (Extrait du rapport annuel 2009)

Le budget pour l'année 2009 s'élève à 4 254 000 euros.

En dépenses :

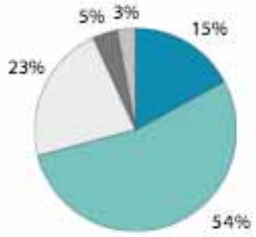
- 2 551 000 euros ont été consacrés aux projets scientifiques, dont 405 000 euros pour le département « Suivi et évaluation des zones humides méditerranéennes », 890 000 euros pour le département «Gestion intégrée et dynamiques des écosystèmes », 687 000 pour le département « Changements globaux et dynamiques des espèces », 331 000 euros pour la gestion du domaine et 238 000 euros pour les activités scientifiques communes (direction scientifique, conférences, formation, transfert, développement de projets, etc.)
- 255 000 euros ont été consacrés à la direction générale (incluant la gouvernance de la structure ainsi que la représentation de la Tour du Valat dans les grands forums tels que l'UICN ou Medwet) et à la communication (site web, rapport annuel…).
- 169 000 euros ont été consacrés à la gestion de la bibliothèque de la Tour du Valat, essentiellement l'achat d'ouvrages et de revues scientifiques.
- 1 219 000 euros ont été consacrés aux services annexes, constitués des services financiers et administratifs, de la cantine, de la maintenance des bâtiments ainsi que de l'atelier de réparation.
- 60 000 euros ont été provisionnés pour le compte épargne temps et pour les indemnités de départ à la retraite des salariés.



	Dépenses en €
Projets scientifiques	2 551 000
Direction générale / communication	255 000
Bibliothèque	169 000
Services annexes	1 219 000
Divers	60 000
Total général	4 254 000

La Tour du Valat dispose de plusieurs sources de financement :

- 15% des recettes proviennent de ses fonds propres, détenus par la Fondation Pro Valat (646 000 euros).
- 51% des recettes proviennent de la Fondation Mava (2 155 000 euros).
- 23 % des recettes proviennent de conventions avec des organismes publics.
- 3% des recettes proviennent de conventions avec des organismes privés.
- 5% des recettes sont produites par le domaine de la Tour du Valat.
- 3% des recettes émanent de dons.



	Recettes en €
Fonds propres	646 000
Conventions de partenariat privé	2 258 000
Conventions de partenariat public	983 000
Recettes du domaine	223 000
Dons	144 000
Total général	4 254 000

3. La gouvernance. La Fondation TdV est dotée d'un Conseil d'Administration, d'un Bureau, d'un Conseil Scientifique et d'une Direction qui sont les quatre organes principaux de gouvernance de l'organisation.

Le Conseil d'Administration (CA), organe décisionnaire, est depuis 2008 composé de 3 collèges comptant chacun 4 membres. (1) Le collège des fondateurs regroupe les trois enfants de Luc Hoffmann. Le président y a été intégré depuis l'adoption des nouveaux statuts fin 2008. (2) Le collège des membres de droit se compose d'un représentant des 4 institutions suivantes : le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de la Mer, le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et le maire de la Commune d'Arles. (3) Enfin, le collège des personnalités qualifiées compte 4 experts de l'environnement ou des ZHM. Seuls les membres de ce collège ont un mandat limité à 4 ans renouvelable une fois directement. La Direction assiste de plein droit au CA avec voix consultative. Enfin le CA est assisté d'un commissaire aux comptes, un audit financier ayant lieu annuellement en respect de la loi. Selon les statuts de la fondation, la première attribution du CA est « d'arrêter le programme d'action de la Fondation », mais le CA est également statutairement responsable de la gestion financière et des ressources humaines et dans une moindre mesure des aspects réglementaires et légaux de la fondation (Termes de référence du CA, document interne, 2008).

Le Bureau est constitué de quatre membres du CA : le président, le vice-président et deux personnalités qualifiées. Il est élu par le CA, pour des mandats renouvelables indéfiniment, sur proposition du collège des fondateurs. En pratique, les propositions n'ayant jamais été rejetées en CA, la constitution du Bureau revient donc au collège des fondateurs.

Le Conseil Scientifique (CS) est un organe consultatif, son président siège au CA, mais sans voix délibérative. Depuis 2008, il compte 4 autres scientifiques et 6 experts thématiques. Les mandats sont limités à 4 ans renouvelables une fois. Il a pour attribution le conseil stratégique au CA et au

directeur général sur les orientations du programme de la Fondation à moyen et long terme et sur l'allocation budgétaire.

Les modes de direction de la TdV ont évolué depuis 1954, notamment depuis 1974 lorsque le fondateur a quitté la double fonction de président et directeur, pour ne garder que la présidence jusqu'en 2003 – depuis, il est président d'honneur de la TdV. Lorsqu'il est devenu président, la direction a connu des tâtonnements, elle a été temporairement divisée en direction scientifique, direction administrative, sans direction générale. Elle s'est stabilisée en 1997 pour être constituée d'un directeur général, assisté d'un directeur du programmes (de recherche et de conservation), un directeur administratif et financier et un directeur de domaine.

2.1.4 Une ONGE appartenant à deux mondes : la recherche scientifique et la conservation de la nature

La quatrième dimension constitutive de la stratégie réside dans les relations qu'elle entretient avec d'autres organismes : les réseaux qu'elle cherche à pénétrer, les partenariats opérationnels qu'elle noues, les situations de concurrence (politique ou financier) dans lesquelles elle se trouve parfois. Les acteurs et les organismes qu'elle côtoie dans le déroulement de son activité constituent aussi tout simplement une dimension nécessaire à la compréhension de cette organisation.

Depuis son origine, et notamment par l'action de son fondateur, la TdV appartient au monde de la recherche scientifique et au secteur de la conservation de la nature. Comme nous l'avons évoqué plus haut, Luc Hoffmann s'est approché de l'UICN dès de sa création en 1948 et a lui-même participé à la création du WWF[42] ; dans les années 60 il a accueilli et dirigé le BIROE (aujourd'hui Wetlands International). A cette période, le secteur n'était pas si développé. Le réseau était tissé de relations interpersonnelles : ces pionniers se sollicitaient les uns les autres pour agir sur des problèmes environnementaux qu'ils découvraient[43]. La TdV a historiquement sa place dans le monde de la conservation de la nature. Elle appartient au réseau lié à MedWet dans lequel elle est depuis l'origine un membre très actif (Papayannis, com.pers., 2007) et notamment avec toutes les ONGE internationales investies sur le bassin méditerranéen, elle noue des partenariats avec différents organismes de gestion et protection de la nature en méditerranée.

De la même manière, la TdV a su faire sa place dans le monde de la recherche scientifique dès les premières années de son existence. Luc Hoffmann a rapidement collaboré avec le CNRS en accueillant des scientifiques qui trouvaient le terrain parfait pour développer des recherches en

[42] Au départ considéré comme une branche opérationnelle de l'UICN.

[43] Ceci est bien illustré par les nombreux exemples donnés par Luc Hoffmann dans le recueil d'entretiens (Silberstein, 2010).

écologie à la TdV, mais aussi en recommandant au CNRS des personnes dont les projets correspondaient au programme de la TdV (Silberstein, 2010 : 55). Il a même réussi à convaincre l'institut d'ouvrir une antenne en Camargue pour développer l'étude de ce milieu. Cette antenne a été installée sur un terrain qu'il a mis à disposition, tout proche des locaux de la TdV, entre 1970 et 1986. Depuis, si le CNRS n'est plus physiquement au cœur de la Camargue, les liens entre les scientifiques de la TdV et les laboratoires (CNRS, IRD, Universités, etc.) des villes alentour (Montpellier et Aix-Marseille notamment) n'ont fait que se développer. Rares sont les projets de recherche menés sans partenaires issus d'autres institutions scientifiques, et cela est d'autant plus vrai avec le développement de l'ANR, qui incite au partenariat entre laboratoires.

2.2 Aborder la stratégie d'action environnementale par une recherche-intervention

S'attacher à la compréhension des conditions de construction de l'action environnementale par les ONGE et la façon dont elles sont mises en œuvre dans la perspective d'identifier des leviers de renforcement de la stratégie guidant ces actions nous engage dans une démarche de recherche-intervention en organisation. Selon Friedberg, cela fait appel à une « approche clinique ». Pour les auteurs en sciences de gestion et en stratégie s'étant intéressés à la problématique de la production de connaissance par la recherche-intervention (pour un état de l'art, voir Plane, 2000), l'approche clinique renvoie au rôle de « médecin » du chercheur intervenant, dont « l'objectif est de trouver des dysfonctionnements, de proposer des solutions et met en oeuvre les solutions proposées » (Plane, 2003 citant Schein, 1969 : 199). Cependant, la posture clinique de Friedberg est plus large et peut être assimilée à un deuxième rôle identifié par E. Schein : celui du chercheur « catalisateur » dont la recherche est orientée sur les processus et aide l'organisation à percevoir, analyser et corriger des situations problématiques (*ibid.* : 199). C'est cette acception que nous retenons, adoptant ainsi une démarche constructiviste selon les auteurs en management et une posture clinique selon Friedberg. Pour le sociologue, ce n'est qu'à partir d'une « une connaissance fine du terrain et de ses configurations chaque fois spécifiques » (Friedberg, 1997[1993] : 303) que l'on peut dresser un diagnostic solide. Cette « posture générale » suppose de mettre en œuvre une démarche de recherche rythmée par le passage dans l'intériorité des acteurs pour ensuite retrouver une extériorité permettant alors de mettre en place des procédés de restitution des diagnostics auprès de ces acteurs. C'est à la présentation de cette démarche de recherche attendue par « la posture générale d'étude clinique » (*ibid*.) que nous allons dès à présent nous consacrer.

L'approche clinique a pris de l'importance dans les théories de l'organisation dans les années 1970-1980, dans un mouvement qui, en cherchant à dépasser les limites des modèles rationnels, visaient à comprendre davantage la réalité des processus organisationnels en travaillant plus près des acteurs qui les composent. La sociologie de Crozier et Friedberg (1977) a largement contribué à cette orientation de la recherche sur les organisations en pensant les structures et les règles régissant le fonctionnement des organisations d'abord par les stratégies de ses membres et en développant une pratique de recherche idoine dont les méthodes vont chercher au plus près de la spécificité des terrains « et généralise[nt] seulement à partir d'une compréhension intime de ces cas » (Crozier, 1963 : 17). Cette démarche de recherche est précisément exposée dans l'annexe méthodologique de *L'acteur et le système* (Crozier & Friedberg, 1977 : 449) et dans la quatrième partie du *Pouvoir et la règle* (Friedberg, 1997[1993] : 297). Notons qu'en cela, les deux sociologues s'inscrivent dans la perspective de production de connaissances ouverte par B. Glaser et A. Strauss (1967) plaidant pour la création de catégories conceptuelles et ensuite de théories à partir des données de terrain (*grounded theory*). Nous avions promis de retrouver l'approche croziérienne au moment d'aborder notre démarche de recherche, leur proposition a indéniablement influencé notre travail. Pour analyser et parvenir à rendre compréhensibles et appréhendables la « structuration / restructuration des champs à travers l'action collective des hommes et les processus de construction de ces ordres locaux » (*ibid*. : 299), le cheminement du chercheur doit respecter trois temps. Ces trois temps renvoient à la notion de distance entre l'analyste et le système d'action organisé qu'il étudie qui est une notion importante dans un contexte de recherche-intervention en sciences de gestion (Plane, 2000 : 49). D'abord, il doit rompre avec les évidences, « avec la réalité sensible, avec les catégories du sens commun (des acteurs comme des siennes propres) » et il doit mettre le système qu'il observe en question. Ensuite, « le chercheur doit délaisser un temps toute posture critique, toute volonté d'évaluation ou de jugement, toute normativité extérieure, tout « ethnocentrisme » à l'égard des pratiques qu'il observe » (*ibid*. : 305). C'est-à-dire qu'il doit pour cela « travailler à prendre conscience, autant que faire se peut, des registres sur lesquels il pense et perçoit » (Foucault, 1966 cité par Arnaud, 1996). « Si aberrants, contradictoires et dépourvus de sens qu'ils lui paraissent de prime abord, il sait – c'est là le postulat heuristique de base qui commande toute la démarche – que tous les phénomènes qu'il observe ont un sens et correspondent à une rationalité à partir du moment où ils existent » et c'est l'objet de son travail que de retrouver le sens profond derrière les sens et non-sens apparent (Crozier & Friedberg, 1977 : 456). En effet, « ça n'est qu'en reconstruisant de l'intérieur la logique propre des situations telle qu'elle est perçue et vécue par les acteurs eux-mêmes qu'il pourra découvrir les données implicites par rapport auxquelles seules leurs conduites, apparemment

aberrantes, prennent sens et signification. » (*ibid*. : 456). Dans un troisième et dernier temps, « le chercheur doit reconquérir son extériorité en confrontant et comparant les unes aux autres les multiples rationalités ou stratégies contingentes qu'il aura observées, pour remonter ainsi peu à peu aux caractéristiques et règles de jeux implicites qui structurent le champ considéré. » (*ibid*. : 457).

La démarche de recherche que nous avons mis en œuvre pour notre étude de la stratégie de la TdV est proche de celle que nous venons de décrire, tant pour l'analyse des pratiques internes – en cohérence avec les implications méthodologiques de la perspective pratique (Golsorkhi, 2006 : 16) – que pour l'analyse de ses actions concrètes. Cependant nous ne pouvons pas dire que notre propre démarche soit une application fidèle de l'approche organisationnelle de Crozier et Friedberg. En effet, la façon dont nous articulons la théorie de l'action collective à notre cadre d'analyse stratégique de la gestion environnementale (présentée dans le chapitre 1) se retrouve au niveau de la démarche de recherche. Rappelons en effet que notre objectif n'est pas tant de comprendre la « structuration / restructuration des champs à travers l'action collective des hommes et les processus de construction de ces ordres locaux » en soi, mais de déceler les intentions de changement du système par certains de ses acteurs et découvrir ce que les actions déployées vont produire sur ce système. Il n'est pas question de réduire les jeux de pouvoirs et les stratégies des acteurs au rang de constante – que l'on pourrait donc éliminer dans l'analyse – puisque c'est l'apport majeur de l'approche croziérienne. Mais il s'agit de capter les subjectivités des acteurs, non pas dans les manœuvres visant à l'augmentation de leur liberté, mais dans leur rapport à l'intention de changement en faveur de l'environnement. En cela, nous n'ignorons pas l'une des prémisses croziériennes selon laquelle l'acteur n'aurait pas d'objectif clair à long terme et non indépendant de son intérêt. Pendant le travail de terrain, nous avons en effet recueilli des matériaux considérables sur différents aspects de l'organisation, révélant l'omniprésence des jeux stratégiques internes. Mais nous posons le postulat selon lequel l'acteur d'environnement peut être mu par des intentions définies (bien qu'évolutives) et externe, qui pourront être à l'origine des négociations et des rapports de pouvoirs auxquels il va se prêter. Ce cadrage nous aide alors à faire le tri et à retenir ceux des aspects qui sont éclairants vis-à-vis de l'objectif partagé qui est celui d'améliorer l'état écologique des objets environnementaux visés.

En somme, la démarche mise en œuvre pour l'étude de l'ONGE s'inspire largement de l'approche croziérienne mais pour l'utiliser dans un autre cadre qui est l'ASGE, celui qui organise notre questionnement.

Comme le souligne E. Friedberg (1997[1993] : 305), l'approche inductive que nous adoptons n'obéit pas à un empirisme simple, « elle est au contraire instruite par une problématique et un

mode de raisonnement, c'est-à-dire par les prémisses d'une série de notions théoriques »[44] liée à notre cadre d'analyse – *l'acteur d'environnement* qui porte et met en œuvre (sa *stratégie*) une intention de changement, qui se traduit par la *gestion intentionnelle*, pour faire changer le système de *gestion effective* en faveur de l'environnement – et « dont l'articulation fournit une méthode d'analyse ou de grille de lecture de la dynamique des processus de structuration des rapports d'échange […] » et de construction de l'action environnementale.

2.2.1 Déployer une recherche inductive depuis l'interne de l'organisation jusqu'aux situations concrètes d'action

Cette approche hypothético-inductive est, pour notre recherche, orientée de la manière suivante : l'hypothèse est que l'ONGE pourrait renforcer son action en connaissant mieux l'impact environnemental de celles-ci. C'est à partir du vécu et de la vision des acteurs (de l'ONGE et des externes impliquées dans les situations observées) que l'on cherche à saisir la structuration des conditions de construction et de mise en œuvre de l'action environnementale par l'ONGE.

La subjectivité des acteurs ne peut être saisie « en vol », sans un ancrage fort à un espace d'action. Nous nous retrouvons en cela proche de la démarche proposée par la sociologie de Crozier et Friedberg, qui est souvent rapprochée des pratiques ethnographiques et anthropologiques, y compris par eux-mêmes (pour des exemples et des citations, voir le texte de R. Taravella, 2007 : 107). C'est la raison méthodologique – qui découle d'une problématique et d'un cadre théorique – pour laquelle choisir une organisation pour y mener un travail approfondi est indispensable, ce qui est rapellé par les auteurs en sciences de gestion et en stratégie (David *et al.*, 2000 ; Martinet, 2000) se référant en cela à Glaser et Strauss (1967) qui ont « théorisé » l'importance de fonder les analyses et les théories à partir du terrain. Comme nous l'avons avancé dans le premier chapitre, la TdV est appréhendée à plusieurs échelles (de l'organisation dans son ensemble aux actions) et dans une articulation de l'interne et l'externe de l'organisation. Ces allers-retours dans les échelles d'analyse ont été répétés à plusieurs reprises au cours du travail de terrain dans lequel on peut distinguer deux phases[45], dont chacune représente environ la moitié du temps consacré au terrain

[44] Bien que le raisonnement inductif parte de cas de terrain pour aboutir à des catégories conceptuelles ou des règles locales, il est guidé par des cadres et des repères préalablement (et temporairement) stabilisés, éventuellement grâce à d'autres types de raisonnement. A. David invite à cet égard à dépasser l'apparente opposition entre les raisonnements déductif, inductif et abductif, indiquant que « la plupart des raisonnements scientifiques combinent les trois formes de raisonnement », même si cette boucle n'est pas réalisée individuellement par chaque chercheur, mais collectivement par la communauté scientifique (2000 : 86).

[45] Ces deux phases correspondent approximativement au deuxième et troisième temps dans le cheminement du chercheur de la démarche de recherche de Crozier et Friedberg présenté juste avant : l'immersion dans la subjectivité des acteurs pour ensuite recouvrer une extériorité et une distance critique par rapport aux données.

(soit environ 9 mois chacun). Dans la première phase, les différentes échelles ont été parcourues en plusieurs étapes menées plus ou moins successivement :

- *L'organisation vue dans son ensemble*. Ceci recouvre la découverte des contenus de la stratégie de l'ONGE, en s'appuyant sur notre cadre d'analyse stratégique comprenant quatre registres, l'identification des déterminants des choix stratégiques pour chacune de ces dimensions et leurs liens avec l'action. Il s'agit également de la familiarisation avec les processus stratégiques formels et informels (la vie de l'organisation) liés à l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie.
- *Les actions mises en œuvre par la TdV*. Il ne suffit pas de se focaliser sur une organisation pour capter toutes les subtilités de la construction et la mise en œuvre des actions environnementales, il faut encore aller chercher dans des situations réelles, dans la pratique des acteurs, dans leur ressenti dans le temps de l'action et *a posteriori* – quand il a été possible de le faire en fonction du calendrier des projets étudiés. Le choix des actions a été guidé par plusieurs préoccupations : (1) couvrir les modes d'action les plus représentatifs de la TdV, mais veiller à ce qu'ils soient aussi parmi les modes d'action généralement répandus dans le secteur des ONGE ; (2) couvrir les différentes échelles d'action de la TdV : acteur territorial, scientifique et écologiste en Camargue, expert des ZHM intervenant sur des sites en Méditerranée, porteur de la cause des ZHM à l'échelle du bassin méditerranéen ; (3) des modes d'action « traditionnels » ou ceux dont les développements sont plus récents ; (4) différents stades dans le calendrier des actions : des actions sur le long terme, un projet achevé dans le temps de la thèse, un projet démarrant dans le temps de la thèse.

Trois modes d'action ont été choisis :

1. La recherche sur les ZH comme action pour la conservation en Camargue. Parmi les nombreux projets de recherche développés par la TdV, beaucoup sont réalisés en Camargue, sont lieu d'implantation. Ces recherches peuvent avoir divers effets directs et indirects sur la gestion du territoire, mais aussi dans une arène plus large (on retrouvera l'analyse de ce mode d'action au chapitre 3).
2. Un projet coordonné par la TdV, inscrit dans un programme international et visant à mettre en place la « gestion intégrée d'une zone côtière » sur la côte nord du Maroc (estuaire de la Moulouya), pour une durée de trois ans et achevé en juin 2009 (voir le chapitre 4).
3. Un dispositif à l'interface science et politique, l'Observatoire des ZHM, qui a pour but de créer et rassembler des informations sur l'état et les tendances des ZHM afin d'influencer certains programmes en leur faveur, programmes qui sont souvent décidés dans les arènes de la gouvernance de l'environnement. Ce projet connaît un développement substantiel depuis janvier 2009 (voir le chapitre 5).

Les analyses de ces trois modes d'action constituent la deuxième partie de la thèse. Avant d'aller plus avant dans l'exposé de la démarche de recherche, restons encore un instant sur cette première phase de terrain et sur ses implications.

2.2.2 Premières implications de la posture de recherche

La première implication que nous voulons souligner ici est une évidence pour la démarche de recherche répondant aux besoins de l'étude clinique au sens de Friedberg, mais pas toujours une évidence en terme pratique : la nécessité d'une présence physique de l'analyste sur le terrain et une certaine proximité aux acteurs. Dans notre cas, il s'agit notamment d'une présence dans l'organisation sur le long terme. En raison de la relative proximité géographique des locaux de la TdV[46] en Camargue au laboratoire d'accueil à Montpellier (distants de 90 km), nous avons pu être présente en moyenne deux jours par semaine[47]. Pour J-M. Plane (2000 : 53), « une recherche-intervention en management de longue durée dans une organisation présente plusieurs avantages décisifs » : elle est d'abord nécessaire pour mener à bien le travail, qui pour être approfondi nécessite de mutliples rencontres avec les acteurs. Elle permet de développer une collaboration étroite avec les acteurs, nécessaire pour avancer sur les problématiques prises en charge, relevant la plupart du temps d'enjeux stratégiques forts pour l'organisation. Enfin, l'immersion de l'analyste lui permettra d'analyser la production de connaissance issues de ses interactions avec les acteurs.

Cette proximité à l'organisation a son pendant, et c'est la seconde implication que nous souhaitons relever dès maintenant : l'instauration d'une dissymétrie dans la quantité et qualité des données internes et externes en raison d'une dissymétrie d'accès, le large accès à l'interne ayant parfois joué au détriment de l'externe. Cette dissymétrie pose problème pour la préparation de la phase de recherche suivante qui consiste à retrouver une extériorité par rapport au système étudié, en procédant à la « comparaison entre les données d'observation […] ainsi [qu'une] réflexion sur les incohérences, les écarts que cette comparaison et ces regroupements font apparaître » à l'intérieur même de l'espace étudié[48] (Friedberg, 1997[1993] : 313). Pour cela l'analyste doit veiller à la multiplicité des témoignages, qui d'une part accumule ceux qui « d'un

[46] Rappelons que la Tour du Valat est localisée au cœur de la Camargue, sur la commune d'Arles, près du hameau Le Sambuc.

[47] C'est évidemment une moyenne, puisque certaines périodes ont été complètement consacrées au terrain et le nombre de jours de présence pouvait s'élever à 4 dans la semaine. Certaine période ont au contraire été des absences prolongées vouées à une prise de recul ou lié aux missions pour le terrain du cas d'étude « Maroc ».

[48] Car « sous peine de trahir l'esprit de sa démarche clinique et inductive, il ne peut fonder cette extériorité sur un savoir ou des données extérieures à cet espace (Friedberg, 1997[1993] : 313).

point de vue formel […] se trouvent dans des situations distinctes et devraient donc avoir une vision différente de la réalité », et d'autre part « les interviews d'acteurs qui selon les mêmes critères se trouvent dans des situations très semblables et qui devraient avoir une perception comparable de la réalité » (*ibid*. : 314).

Etant donné la contingence générale et radicale des modes d'organisation des contextes d'action, le lecteur aura deviné que pour chacun de nos trois cas d'étude, les situations ont été spécifiques (avec des niveaux d'accès à l'externe plus ou moins larges), de même que les solutions trouvées pour palier cette difficulté.

1. Pour l'étude des projets de recherche en Camargue, il n'a pas été possible de rencontrer les autres acteurs du territoire sans être identifiée comme « faisant partie » de la TdV. Même si nous avions voulu nous prêter à des stratégies de mystification pour une approche dissimulée au terrain (Arnaud, 1996), il aurait été inopportun de le faire car nombre des événements rassemblant ces acteurs – que l'on recroise régulièrement – auxquels nous avons cherché à assister nous étaient accessibles qu'en tant que « doctorante sur la TdV »[49]. Deux opportunités se sont néanmoins présentées pour rencontrer des acteurs encore méconnus en échappant à la dissimulation active de la position : d'une part, l'accompagnement des étudiants d'AgroParisTech-GEEFT[50] sur le terrain pour leur module sur les méthodes d'enquête qualitative. Il a alors été possible et surtout à propos, de se présenter sous la casquette « doctorante AgroParisTech et accompagnatrice pour le module d'enseignement ». D'autre part, l'encadrement d'une étudiante en stage à la TdV dans le cadre de son master GEEFT nous a permi de compléter le terrain en Camargue sans être confrontée au problème de posture.

2. En revanche, l'approche du terrain a été plus facile au Maroc, loin du lieu d'implantation de l'organisation. Bien que l'accès au terrain impliquait un courrier officiel signé de la main du directeur de la TdV et de la responsable du projet, l'identité de « doctorante sur la TdV » ne semblait pas évoquer grand chose aux interlocuteurs auprès de qui il fallait ajouter l'attachement à AgroParisTech pour obtenir une « validation » de notre statut et l'acceptation du rendez-vous pour l'entretien. Ces acteurs – directement ou indirectement concerné par le projet de gestion de la ZH – n'étaient en outre pas tous en contact direct avec la TdV.

3. Finalement, la configuration du contexte d'action qui s'est avérée le plus difficile d'accès sur la dimension externe est le cas de l'Observatoire des zones humides méditerranéennes (OZHM). Au stade de construction où en était le dispositif, il était délicat de s'entretenir avec les acteurs

[49] Ce qui pour ces acteurs ne fait pas de différence – et ils ont en partie raison, nous le verrons plus loin – avec « doctorante à la TdV » ou « pour la TdV ».

[50] Les étudiants suivant la formation en Gestion environnementale des écosystèmes et de la forêt tropicale à AgroParisTech, centre de Montpellier.

externes alors que leur participation et l'officialisation de leur partenariat étaient encore aux premiers stades de négociation. Ce à quoi il faut ajouter la difficulté pratique de rencontrer ces nombreux acteurs disséminés sur le bassin méditerranéen. Notons tout de même que nous avons pu rencontrer certains d'entre eux lors de nos périodes de terrain au Maroc (voir ci-dessus) et en Espagne (détaillé dans la section suivante). Pour l'étude de ce dispositif OZHM, les moments les plus importants de l'enquête externe ont été deux rencontres rassemblant une grande partie des acteurs (en plus des échanges sur document). Ces deux ateliers (de 3 et 5 jours) de construction du dispositif, ayant eu lieu à la TdV (en mars 2009 et en janvier 2010) ont en effet été suivis et étudiés dans le détail.

2.2.3 Pour clore la première phase de terrain : asseoir le questionnement par la comparaison

En parallèle du travail de terrain approfondi sur la TdV, nous avons cherché à pénétrer le monde de la conservation de la nature et plus particulièrement celui de la région méditerranéenne afin de prendre connaissance des débats actuels et surtout de rechercher le questionnement qui serait commun aux organisations de ce secteur. Pour E. Friedberg, la « comparaison » évoquée plus haut comme étant l'opération de rétablissement de l'extériorité de l'analyste peut être enrichie d'une comparaison cette fois en externe de l'espace d'action étudié :

> « L'idée de comparaison est également présente dans le souci de ne pas se contenter d'une seule monographie, de manière à pouvoir interroger et enrichir les résultats d'une monographie au moins par ceux d'une autre. A la manière des « écarts » entre les interviewés d'un même espace d'action, l'ensemble des convergences et des divergences que fait apparaître une comparaison entre différentes monographies portant sur des contextes d'action a priori comparables permet à la fois de « déconstruire » les évidences apparentes de chacune et de sélectionner progressivement un ensemble de faits à la signification plus large que le seul cadre monographique. Sur la base de ces faits pourra alors se bâtir un modèle interprétatif qui, sans avoir valeur universelle, dépasse la seule contingence locale pour se situer à un premier niveau de généralisation » (Friedberg, 1997[1993] : 314).

J-P. Olivier de Sardan (1995b) invite à la même précaution. Dans les termes de sa « politique du terrain », il souligne la nécessité d'appuyer la recherche sur des « groupes témoins » – que les auteurs du courant pratique de la stratégie appellent la « nécessaire étude de cas » (Golsorkhi (2006) – mais invite néanmoins à la compléter par une « enquête extensive » afin de réduire le risque d'une trop grande contingence interprétative. Le travail de comparaison externe a évidemment porté sur les choix d'action des autres ONGE ou organisations environnementales

rencontrées, et surtout sur la façon dont elles appréhendaient l'impact écologique de leur action. Ce travail a été réalisé par principalement deux moyens :

1. Un terrain au sein d'une autre organisation. Deux semaines ont été passées au Centre de Coopération pour la Méditerranée de l'UICN (organisation intergouvernementale) à Malaga (Espagne) où il a été possible de faire un travail de terrain comparable à celui effectué sur la TdV[51] si on accepte de le transposer dans un temps très concentré.

2. L'observation d'événements liées au monde de la conservation de la nature et aux ONGE : forum, colloque, journées-débat, etc. L'événement le plus notable est le Congrès Mondial de la Nature organisé tous les 4 ans par l'UICN. Ce congrès rassemble tous les membres UICN (plus de 1000 gouvernements, différents types d'institutions et ONGE) pour échanger, débattre, et surtout voter le programme quadriennal de l'UICN. Nous avons pu intégrer l'équipe d'évaluation du Congrès, composée de chargés de mission de divers bureaux régionaux de l'UICN et tenue de recueillir l'opinion des participants sur l'utilité du Congrès pour renforcer l'action environnementale de par le monde[52]. Ce fut l'opportunité de rencontrer d'autres employés de l'UICN et d'autres ONGE. Ces rencontres nous ont offert la possibilité, par la suite, de rendre visite au chef de département chargé de développer le système d'évaluation de l'action de l'UICN au siège, à Gland (Suisse). Nous avons par ailleurs assisté, dès qu'il a été possible de le faire, à d'autres événements, la démarche visant à recueillir le contenu des débats en étant attentif à la récurrence des questions.

3. D'autres entretiens ont été réalisés auprès de membres d'organisations environnementales, par exemple avec certains chargés de mission au Comité français de l'UICN ou des membres du WWF France.

2.3 L'enquête de terrain : les méthodes de construction des données

Pour expliquer l'évolution de la démarche de recherche vers la seconde phase de terrain et aller plus avant dans les implications de notre posture, il nous faut au préalable marquer un temps d'arrêt sur les modes exploratoires et les méthodes de recueil et la nature des données.

---

[51] Consultation de la documentation produite, interne et externe, entretiens avec tout le personnel, participation à la vie interne de l'organisation. Les méthodes de recueil de données sont présentées plus bas dans le chapitre.

[52] L'UICN s'intéresse à la légitimité d'un tel événement qui fait déplacer 8000 personnes des quatre coins de la planète, à un moment où l'on parle des surconsommations énergétiques et de la part de responsabilité des transports dans le changement climatique.

Les différentes méthodes mobilisées doivent nous permettre de :

1. Comprendre ce qu'il se passe dans chacun des quatre registres de notre cadre d'analyse stratégique de l'organisation environnementale. Les méthodes utilisées doivent nous permettre, dans une tension entre l'échelle de l'organisation et l'échelle des actions, de comprendre comment la TdV construit ses objectifs environnementaux, comme elle construit et met en œuvre des modes d'action environnementale pour pousser à la conservation des objets écologiques visés au regard des mécanismes néfastes qu'elle ambitionne d'infléchir. Ces méthodes seront également mobilisées pour déterminer les moyens dont l'ONGE a besoin pour mettre en pratique sa stratégie d'action, en portant attention à la façon dont elle s'y prend pour développer ses capacités d'action. Ces méthodes sont par ailleurs choisies pour nous aider à appréhender la façon dont la TdV se positionne dans le secteur de la conservation et les liens qu'elle tisse avec d'autres acteurs en vue d'atteindre ses propres objectifs. En somme, ces méthodes devront nous permettre de décrire la stratégie « effective » de la TdV, celle qui est mise en œuvre, pour identifier les points de tension entre les différents registres stratégiques et envisager les forces et les faiblesses des actions mises en œuvre au regard des objectifs qu'elles doivent permettre d'atteindre.
2. Saisir les processus de construction de la stratégie. Les méthodes mobilisées devront nous permettre de suivre les processus d'élaboration et de réflexion stratégique en portant une attention à la nature des enjeux qui sont débattus et aux déterminants des choix et des décisions adoptés. L'analyse de ces processus d'élaboration stratégique sont indispensables dans notre posture d'étude clinique visant à identifier les leviers de renforcement de la stratégie pour l'action environnementale. Dans cette même démarche, les méthodes mobilisées devront nous permettre de comprendre le rôle de l'évaluation des impacts de l'action dans la construction de la stratégie, comme un raisonnement rétrospectif faisant partie des processus de réflexion stratégique, ou non.

L'ensemble des données nécessaires à l'obtention de ces résultats sont récoltées dans ce que J-P. Olivier de Sardan (1995b) appelle l' « enquête de terrain » et qui comprend nécessairement plusieurs méthodes complémentaires. C'est le cas non seulement pour l'épaisseur des terrains qu'il étudie – notamment les dispositifs de développement en Afrique – mais aussi pour une organisation dont on voudrait comprendre les choix et la mise en œuvre de la stratégie. C'est d'ailleurs un des points sur lequel s'accordent les tenants du courant pratique de la stratégie. S'intéresser à la fabrication et à la pratique de la stratégie, c'est aborder « un objet polymorphe qui

nécessite une approche multidimensionnelle et multi-niveaux en termes de méthodes et d'outils d'investigation » (Golsorkhi, 2006 : 16).

2.3.1 L'entretien qualitatif : de la conversation à la discussion

La recherche de la façon dont les acteurs pensent, choisissent, construisent la stratégie et donnent sens aux actions qu'ils mettent en œuvre, en somme « cette priorité accordée à la découverte » s'accommode mal de techniques quantitatives, et repose comme annoncé sur des méthodes cliniques et qualitatives[53] dans laquelle l'entretien détient une place privilégiée (Friedberg, 1997[1993] : 310). C'est en effet par cette technique que l'on peut obtenir un certain nombre d'explications sur des événements de la vie quotidienne d'une organisation en faisant appel à un savoir commun, mais c'est aussi – et surtout – par cette méthode que l'on cherche à recueillir les visions individuelles des acteurs sur toutes les questions qui découlent de la problématique et qui évoluent à leur contact. Le contenu de ces entretiens, entièrement ou partiellement retranscrits, constituent le matériau principal sur lequel est bâtie l'analyse.

« Les entretiens sont qualitatifs, ouverts et approfondis. Ils relèvent de l'enquête de type anthropologique, près des situations naturelles des sujets[54] et dans une interaction prolongée » (Olivier de Sardan, 1995b : 2). De nombreux entretiens ont en effet été réalisés au cours de la période de terrain entre mai 2008 et septembre 2010, et la façon dont ils ont été conduits a évolué dans le temps de cette période. Dans la première phase de terrain, les entretiens ont été menés sur un mode exploratoire et sous forme de conversation. A partir d'un canevas d'entretien – qui relève du « pense-bête » personnel, qui permet, tout en respectant la dynamique propre d'une conversation, de ne pas oublier les thèmes importants (*ibid.*) – les membres de la TdV sont invités à parler de leurs idées sur les divers aspects de la stratégie de l'ONGE ou sur des actions plus précises, de leurs expériences propres. Pour les cas d'étude des actions de la TdV dans le système de gestion, les acteurs externes ont été sollicités de la même manière : leur rôle dans le système de gestion, leurs objectifs, leurs visions du système et leur expérience, leurs relations avec la TdV, etc. Cette première phase de terrain nous a permis dresser les premières analyses et de produire

[53] L'auteur précise que les techniques quantitatives ne sont pas à proscrire systématiquement et que l'on peut « se servir de méthodes quantifiées à condition de les utiliser comme des instruments heuristiques permettant de formuler des questions et de découvrir des éléments pertinents de la structuration d'un champ » (Friedberg, 1997[1993] : 310). Le rôle à faire jouer aux méthodes quantitatives ne situe pas seulement au niveau des méthodes de recherche. En effet, les méthodes quantitatives peuvent être utilisées dans la pratique, notamment celle de l'évaluation des impacts, et les précautions émises par E. Friedberg peuvent s'appliquer comme nous le verrons dans le chapitre 7.

[54] L'idée de « situation naturelle du sujet » est tout aussi vraie pour le membre d'une ONGE dans son bureau que pour le chef d'un village en brousse sous son arbre. La différence est surtout du côté du chercheur qui s'adaptera sans doute plus vite à son terrain dans les bâtiments d'une ONGE, dans son propre pays.

un nouveau questionnement. L'évolution du questionnement n'est en réalité pas si séquentielle, mais au contraire très progressive, J-P. Olivier de Sardan (1995b) parle pour cela de *récursivité* de l'entretien, en ce qu'il s'agit de s'appuyer sur ce qui a été dit pour produire de nouvelles questions. « Ces questions induites par des réponses sont aussi bien des « questions qu'on se pose » (niveau stratégique de l'évolution de la problématique) que des « questions qu'on pose » (niveau tactique de l'évolution du canevas d'entretien) ». Cette récursivité de l'entretien s'inscrit en outre dans une dynamique itérative de l'enquête de terrain (comprenant non seulement les entretiens, mais aussi les autres méthodes de recueil d'information). L'auteur parle « d'itération concrète (l'enquête progresse de façon non linéaire entre les informateurs et les informations), ou d'itération abstraite (la production de données modifie la problématique qui modifie la production de données qui modifie la problématique) » (*ibid*. : 15).

Cette première phase de terrain prépare donc peu à peu à une seconde phase qui est plus réflexive. Les entretiens sont conduits sur le mode de la discussion, entendue dans le sens du débat, de l'échange d'arguments éventuellement contradictoires entre l'analyste et l'interviewés. La présence longue dans l'organisation et la possibilité de s'entretenir plusieurs fois avec les mêmes personnes a facilité la réalisation de cette seconde phase pendant laquelle les entretiens ont été centrés sur une ou deux questions. L'interlocuteur est invité à « épuiser » cette question avec l'analyste, d'une certaine manière comme si les deux personnes étaient chargées de résoudre un problème en un temps limité. Les principales questions abordées par cette méthode ont été les suivantes :

- Le choix des objectifs environnementaux (les préoccupations, la connaissance des problèmes écologiques, plus généralement l'ensemble des facteurs influençant ces choix)
- Les modes d'action (les doctrines auxquelles on se réfère comme la gestion intégrée, l'action dans ou en dehors des espaces protégés, etc.) ;
- L'évaluation des impacts (notamment sous l'angle des procédures d'évaluation).

Ces « entretiens-discussions » ont quelques fois pris la forme de séances de réflexion réunissant un groupe restreint d'acteurs de la TdV. Nous les rapprochons plus de l'entretien que de ce que l'on appelle « l'observation participante » quand ces séances nous permettent de suivre « notre programme » ou notre canevas de la même manière qu'au cours d'un entretien bilatéral, même si ces réunions n'ont pas toujours la caractéristique propre à l'entretien qui est d'être sollicité par l'analyste, mais par les acteurs eux-mêmes. Notons à ce propos qu'il est difficile pour l'analyste, qui tente d'observer la réaction des acteurs à la sollicitation de réflexivité qu'il exerce sur eux, de distinguer la réaction aux « stimuli » qu'il a lui-même envoyés par rapport à l'ensemble des

« stimuli » auxquels sont soumis les acteurs. Si on file la métaphore des signaux nerveux, on imagine qu'il faut, de la même manière, que la somme des signaux unitaires atteigne un seuil pour que le potentiel d'action soit créé. C'est sans doute l'accumulation de signaux auquel participe l'analyste qui va amener l'interlocuteur à lui-même solliciter une séance de réflexion.

Nous laissons là temporairement cette discussion qui sera poursuivie à la fin de ce chapitre lorsque nous en viendrons aux formes de restitution des analyses. Le chercheur connaît d'autres difficultés dans la conduite de l'enquête qualitative, notamment lié à sa posture. « Dans une enquête par questionnaire ou par entretien, ou encore dans un document soumis à analyse, ce sont effectivement les acteurs de terrain eux-mêmes qui rapportent ce qu'ils ont vu ou voient habituellement à telle occasion qui intéresse l'étude. Or un phénomène ne saurait se laisser réduire à ce que les « participants » peuvent bien en dire » (Arnaud, 1996). L'interviewé peut avoir tendance, de façon consciente ou non, à mettre en œuvre des tactiques pour garder un contrôle sur les données informatives produites. Cela peut se manifester par de la non-information (rendez-vous annulés, retards…), de la surinformation ou de la désinformation (bluff, comportements « séducteurs », aiguillage du chercheur vers des voies de garage ou sur des fausses pistes, etc.) (Arnaud, 1996 citant Riveline & Maheu, 1983 ; Girin, 1987). Ce phénomène rend crucial l'effort que l'analyste doit investir dans le recoupement et dans la triangulation qui est un principe clé pour l'analyse du matériau constitué par l'exercice de l'entretien (Olivier de Sardan, 1995b).

S'efforcer de trianguler est également une façon d'éviter de s'en remettre démesurément à un « informateur privilégié ». D'après J-P Olivier de Sardan (*ibid.*), « il est impossible de se passer d'informateurs privilégiés, et pour de multiples raisons. Parce que les affinités personnelles jouent un rôle important dans la recherche de terrain. Parce que d'un thème de recherche à l'autre, d'un « problème » à l'autre, les compétences locales varient et sont inégales. Parce que les capacités de communication du chercheur avec chacun, et *vice versa*, sont très variables. Parce que tous les consultants et tous les récitants ne se valent pas, en termes de qualité ou de quantité d'information » (*ibid.* : 18). Pour s'en émanciper, la « tactique » mise en œuvre a été de les multiplier. Au début de la recherche, l'informateur privilégié était le directeur général de la TdV avec qui l'accord sur ce travail de thèse avait été passé. Rapidement, nous avons cherché à instaurer ce que l'on pourrait appeler un dialogue permanent avec plusieurs autres membres de la TdV. Ceci a été facilité par des opportunités pratiques – par exemple le co-voiturage, le partage d'un bureau – qui permettent d'entretenir des discussions dans la durée. Avec d'autres, ces relations ont pu se tisser sur le simple fait que nous étions considérée comme la personne

disposée, ouverte et demandeuse de discussions relatives à la stratégie, l'action, et tous ces objets qui préoccupent les acteurs qui en sont responsables.

Si le meilleur moyen de surmonter ces biais inhérents à la démarche de l'entretien consiste à les prendre en compte dans l'analyse, un moyen de les minimiser réside dans la multiplication des méthodes de « production des données », pour reprendre l'expression de J-L. Le Moigne (1990) par opposition à l'idée d'un recueil objectif des informations qui seraient des « morceaux de réel » cueillis et conservés tels quels par le chercheur (*l'illusion positiviste*) (Olivier de Sardan, 1995b ; Arnaud, 1996).

2.3.2 L'observation *in situ*

L'observation est un moyen de minimiser les biais de la démarche de l'entretien, dans la mesure où il permet de ne pas se limiter à ce que l'interviewé veut bien dire d'un objet sur lequel on l'interroge. En cela, Gilles Arnaud (1996) indique que « l'observation *in situ* mérite mieux que ce statut de simple préliminaire à une expérimentation, car elle a une spécificité épistémologique que ne possèdent pas les méthodes concurrentes » et qui réside principalement dans deux dimensions interdépendantes : (1) ce que l'observateur va voir et transformer en données, (2) ce que la présence de l'observateur induit par son influence sur les situations qu'il observe.

La pratique de l'observation mise en œuvre dans notre recherche peut être présentée comme un déplacement sur un gradient qui irait de l'« *observation participante sans participation intentionnelle* » à une « *participation intentionnelle avec observation de cette participation* ». Le lecteur aura remarqué que l'on évite l'expression pourtant de plus en plus répandue « de l'observation participante à la participation observante ». Nous pensons, à la manière de B. Soulé (2007 : 10) que « le recours au terme de participation observante semble parfois résulter d'une acception rétrécie de la notion d'observation participante ». Dans une approche clinique, voire ethnographique du terrain, l'observation est indissociable de la participation, et l'inversion des termes ne remplacerait d'aucune manière les implications méthodologiques que le chercheur se doit d'expliciter. C'est ce à quoi nous allons donc maintenant nous employer à partir de nos expressions peut-être plus lourdes et moins en vogue, mais dont la connotation est peut-être plus claire.

1. Par cette idée d'« *observation participante sans participation intentionnelle* », nous voulons souligner le fait que l'analyste ne peut « observer objectivement » des acteurs sans que sa présence ait une influence plus ou moins grande sur eux, et une attention doit y être portée pour l'analyse de ces observations. Nous reportons cette discussion sur la posture de l'analyste à la section 2.4 relative

à la seconde phase de recherche, car ses implications concernent la démarche de recherche dans son ensemble, et non pas seulement la méthode de l'observation. Nous nous contentons de noter ici que cette influence de l'analyste sur les situations aura tendance à être plus importante lorsque les participants présents sont peu nombreux et connaissent bien l'analyste (par exemple une réunion interne portant sur un objet sur lequel les acteurs ont été interrogés par l'analyste) et moins importante lorsque l'analyste est plus « anonyme » et que les événements sont ou se rapprochent de procédures formelles (par exemple un conseil d'administration).

J-P Olivier de Sardan (1995b) propose une distinction à un autre niveau, et c'est sur elle que nous nous appuyons ici pour expliquer la façon dont est menée l'*observation participante sans participation intentionnelle*. D'un côté, le chercheur consigne les observations et interactions : elles se transforment alors en *données et corpus*. D'autres observations restent informelles et latentes, elles sont de l'ordre de l'*imprégnation*.

Nous percevons les signes de cette imprégnation de manière différée, lorsqu'on se surprend par exemple à utiliser le vocabulaire des acteurs ou lorsque le réflexe est pris de tourner le regard vers les recoins où l'on est susceptible de voir des oiseaux, en imitant les ornithologues que nous côtoyons.

Concernant les données construites par l'observation, elles constituent une part non négligeable de notre corpus qui vient compléter les contenus des entretiens puisque nous cherchions à identifier et comprendre les processus d'élaboration stratégique, sa mise en œuvre, en somme toutes les pratiques associées à la construction et la réalisation des actions. Nous avons recherché pour cela toutes les occasions d'assister aux « interactions discursives locales dans lesquelles le chercheur n'est que peu ou pas engagé, c'est-à-dire ce qui se donne à entendre » (Olivier de Sardan, 1995b : 5). Comme le dit l'auteur, « le chercheur est un voyeur, mais c'est aussi un « écouteur ». « Les dialogues des gens entre eux valent bien ceux qu'il a avec eux ». Ceci renvoie à « l'opportunisme méthodique » proposé par J. Girin (1987), idée selon laquelle, en recherche interactive, l'analyste doit adopter un comportement opportuniste visant à saisir de manière intelligente les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances, même si cela doit modifier le programme de terrain et éventuellement faire évoluer le questionnement. La consignation de ces observations a été effectuée sur des situations informelles saisies fortuitement, mais surtout sur des processus formels comme les comités de gestion ou d'autres réunions internes. Pour les cas d'étude, ces données ont été notamment construites pendant les réunions « atelier avec les partenaires », « atelier de clôture », en somme les événements au cours du déroulement du projet. L'événement suivi avec le plus d'assiduité à été, comme indiqué, la planification stratégique initiée

au début de l'année 2009 et ayant été rythmée par de nombreuses séances de travail, réunions, etc. durant tout le reste de la période de terrain.

2. La planification stratégique de la TdV (pour le programme 2011-2015) a marqué dans notre démarche le passage à notre seconde phase, pendant laquelle la participation est devenue intentionnelle (sans pour autant que l'observation présentée ci-dessus n'ait plus été exercée). Cette *participation intentionnelle avec observation de cette participation* est la méthode mise en œuvre pour transmettre et confronter les résultats d'une première analyse aux acteurs observés afin de solliciter leur réflexivité et aller plus avant dans l'analyse. Cette participation intentionnelle se concrétise par des interventions réfléchies dans des situations d'échange informelles ou formelles entre les acteurs : par exemple des discussions fortuites ou des réunions concernant des aspects de la stratégie générale ou les projets et actions que nous avons analysés en détail. Nous avons pu sur certaines questions (ou projets étudiés) acquérir le statut de « personne supplémentaire pour aider à la réflexion ». Une autre forme de participation active est l'échange sur document, autre source de d'information qu'il est maintenant temps de présenter.

2.3.3 L'analyse des documents

L'analyse de documents est la troisième et indispensable méthode de production des données. Commençons par distinguer les deux types de documentation explorés dès le début de l'enquête de terrain.

L'une est la documentation produite par les ONGE, en recherchant en particulier celle qui traite de leur stratégie, de leur programme d'action et des évaluations de ces actions. Cette opération visait à se familiariser davantage avec le secteur – autrement dit développer sa culture sur l'objet d'étude – et à comprendre comment les questions étaient traitées par ces différentes organisations : construction du problème environnemental traité, justification et explication des choix d'action, évaluation et modes d'expression des résultats de l'action. Nous avons pu constater que ces explications ou justifications avaient largement recours aux mêmes doctrines contemporaines (comme le développement durable, les services écosystémiques, etc.) qui fournissent en général la formulation du problème, les méthodes et les justifications des modes d'action. Il n'est pas question de penser que ces grandes ONGE n'ont pas beaucoup d'imagination et pas davantage de savoir-faire de terrain. La seule conclusion (provisoire pour l'analyse) que nous pouvons en tirer est qu'il n'est pas aisé – ou pas voulu – d'exprimer ainsi précisément les stratégies d'action construites et réellement mise en œuvre. Il y a probablement

des raisons à cela qu'il nous faudra alors comprendre et éclairer. Ceci nous conforte dans l'idée que l'action et les stratégies des ONGE ne peuvent être comprises que dans une étude fine des espaces d'action où elles interviennent et dans une approche qui va chercher la stratégie là où elle se construit et s'exprime.

Cela débouche sur le deuxième type de document : les documents produits et utilisés par les membres de la TdV. Dans un premier temps, il s'agit de prendre connaissance des « données objectives » existantes sur l'organisation pour faire sa connaissance et être préparée à converser avec ses membres. L'attention portée aux documents utilisés par les acteurs de la TdV eux-mêmes vise à connaître et comprendre leurs références. Il ne s'agit évidemment pas d'un inventaire exhaustif de la littérature utilisée par une trentaine de scientifiques et de spécialistes de la conservation. Ceci est vrai surtout dans le cas des projets et des actions étudiées. Cette littérature mobilisée par les acteurs est très large : la littérature scientifique, la littérature grise produite par d'autres ONGE, celle ayant trait ou à destination des gestionnaires d'espaces naturels, la littérature technique sur les indicateurs de biodiversité, etc.

Une analyse de documents supplémentaire – et de première importance – a été réalisée sur ceux relatifs à l'élaboration stratégique, la stratégie formalisée, l'évaluation des programmes d'action mis en œuvre. Il s'agit notamment des Plans stratégiques (le plan quinquennal 2001-2005 et 2006-2010), les comptes-rendus de réunions réalisées dans le cadre de la planification stratégique 2011-2015 voire de certaines réunions de gestion courante, les comptes-rendus de conseils d'administrations et conseils scientifiques, la synthèse de l'évaluation du programme 2006-2010.

Au-delà de la prise de connaissance « objective » et de l'évolution du questionnement, l'analyse des documents produits par la TdV revêt des enjeux fondamentaux au regard de l'adéquation de notre démarche de recherche à notre problématique. Nous en relevons trois.

1. Comme le souligne M. Leroy (2006a : 60), « l'enquête sociologique ne peut pas à elle seule permettre une analyse en termes de gestion ». Ce qu'elle explique – dans le cas de l'analyse des dispositifs créés pour la prise en charge de la gestion d'un fleuve (mais l'objet géré pourrait être autre) – c'est que l'analyse de ces dispositifs ne peut se faire que dans le croisement des informations obtenues par les entretiens avec les « traces objectives » de l'action qui marquent et cristallisent des étapes du processus de construction de ces dispositifs. Notre entrée est différente : nous étudions l'élaboration d'une stratégie et la construction de l'action environnementale par une ONGE. Le principe est néanmoins identique : les visions des acteurs doivent être croisées avec les décisions et les choix stratégiques formalisés, c'est-à-dire au moins temporairement arrêtés, les configurations qui ont donné lieu à des inscriptions, marquant l'évolution de la stratégie (comprenant des continuations et des changements). Ceci permet

d'obtenir une vue générale (pour ne pas dire les marques d'une dynamique collective) de la construction de l'action.

2. L'analyse des documents est également cruciale pour notre enjeu de recherche résidant dans l'articulation de la stratégie aux impacts environnementaux des interventions. Il est évident que nous ne sommes pas en mesure, en termes de compétences, de faire nous-mêmes l'évaluation de l'état matériel des ZH que la TdV s'est donné pour mission de conserver. Nous ne sommes pas davantage en mesure de juger la pertinence des objectifs environnementaux concrets que formulent les experts des ZHM que sont les acteurs de la TdV. L'attachement à ces objectifs environnementaux annoncés – que l'on trouve dans les documents stratégiques – nous permet néanmoins de « retrouver une extériorité » ou une distance critique après une immersion dans la subjectivité des acteurs pour reprendre les mots de Friedberg (1997[1993]), mais surtout de trouver un ancrage, une référence pour l'analyse de la cohérence de la stratégie (*i.e.* la cohérence des modes d'actions au regard des objectifs et la cohérence des choix stratégiques au regard des capacités humaines et matérielles).

3. Enfin, le dernier enjeu de cette méthode de construction des données relève de la « politique général de l'enquête de terrain » (Olivier de Sardan, 1995b) et de la nécessité de trianguler les informations. Comme nous l'avons évoqué plus haut, il faut d'une part trianguler les données obtenues par une même méthode – comparer les regards des différents informateurs pour l'entretien. D'autre part, il convient de multiplier et, comme nous l'avons dit, de croiser les données construites par les différentes méthodes utilisées.

2.4 La seconde phase de terrain : entre constructivisme et normativité environnementale

Le démarrage de la planification stratégique du futur programme quinquennal de la TdV (2011-2015) au début de l'année 2009 a été l'opportunité de quitter la phase exploratoire et descriptive de l'enquête de terrain et de basculer dans une phase réflexive.

2.4.1 Construction de la connaissance : solliciter la réflexivité des acteurs

La première phase a consisté à comprendre la manière dont se pose le problème, à affiner le questionnement et produire des analyses provisoires. Aller plus loin dans l'enquête de terrain et

dans la construction des données nécessite d'aller chercher plus loin dans la logique des acteurs de la TdV et de solliciter plus fortement leur réflexivité sur leur action, leur appropriation de la stratégie, leur désir et leurs idées face aux enjeux de conservation qui sont les leurs. Le procédé de recherche mis en œuvre à cet effet est celui de la restitution. Erhard Friedberg est de ceux qui conçoivent la restitution d'abord comme un instrument d'enquête supplémentaire avant d'être un instrument d'intervention (ce que l'on abordera à la fin de ce chapitre) : « loin de ne constituer qu'une formalité de fin d'enquête, comme c'est souvent le cas, elle est un dispositif de recherche essentiel qui permet une itération supplémentaire et souvent essentielle entre le terrain et l'interprétation » (Friedberg, 1997[1993] : 322). Ce n'est pas tant une validation que cherche l'analyste dans la restitution, mais « l'observation de la confrontation des intéressés autour des données que son travail a produites », pour susciter une discussion plus aboutie sur les phénomènes soulevés. C'est donc l'exercice auquel nous nous sommes livrée par une progression des différentes méthodes de construction des données vers une interaction plus forte : la « conversation exploratoire » a évolué en discussion argumentée, la participation intentionnelle a pris le dessus sur l'observation avec participation passive, les documents relatifs à la planification stratégique sont devenus un support d'échange.

Par ailleurs le procédé de la restitution est un moyen pour le chercheur de contrôler son « irréductible subjectivité ». La restitution n'est en cela qu'un moyen qui doit s'inscrire dans un effort de formalisation et d'explicitation de la démarche globale de recherche (*ibid.* : 322)[55]. J-P Olivier de Sardan ne dit pas autre chose quant à cette subjectivité du chercheur : « ce biais est inévitable : il ne doit être ni nié (attitude positiviste) ni exalté (attitude subjectiviste). Il ne peut qu'être contrôlé, parfois utilisé, parfois minimisé. [...] Il s'agit en l'occurrence non seulement d'expliquer « d'où l'on parle », mais aussi « d'où l'on a produit ses données », et comment. Ni plus, ni moins » (Olivier de Sardan, 1995b : 20). Cette formalisation et explicitation de la démarche de recherche relèvent de l'enjeu de validité scientifique du travail de recherche accompli, mais elles ont également des implications vis-à-vis de processus de recherche en lui-même. En effet, solliciter davantage la réflexivité des sujets étudiés implique de se livrer soi-même à une réflexivité sur sa propre posture, afin d'être en mesure de poursuivre la négociation tacite qui nous lie à l'interlocuteur : « si tu veux que je t'en dise plus, tu dois m'en dire plus toi-

[55] « La présence de la subjectivité du chercheur est irréductible. Il n'en reste pas moins qu'en dehors du respect des règles élémentaires de la logique et de l'argumentation rationnelle qui constituent la condition d'existence d'un discours scientifique, c'est dans le respect d'une démarche aussi formalisée que possible que réside la garantie principale, voire unique, face à l'exercice débridé et totalement hors de contrôle de la subjectivité du chercheur » (Friedberg, 1998[1993] : 322).

même sur ce que tu veux et ce que tu comptes en faire ». Nous allons donc à présent nous attacher à expliciter notre visée axiologique qui est d'abord liée à la subjectivité du chercheur qu'elle canalise dans un choix et une posture théoriques, pour ensuite discuter de ses implications au regard de l'enquête de terrain centrée sur une ONGE.

2.4.2 Clarifier la posture normative : l'état de l'environnement

Aucune démarche de recherche ne peut objectivement se proclamer libre de toute normativité. A. Caillé (1992 : 33) l'explique très clairement dans ces propos relevés par M. Leroy (2006a : 30) :

> « Il est clair que si la connaissance n'est pas aussi connaissance des critères à partir desquels nous décidons ce qui est souhaitable et ce qui ne l'est pas, ce qui nous paraît humain ou inhumain, alors cette connaissance est nulle et non avenue ». Car les exigences de la connaissance sont de décrire. Ce qui revient à faire des classifications, expliquer, chercher les causes et les effets (les causalités pouvant être multiples et en particulier symboliques), comprendre, en interrogeant le sens de l'action, et normer, évaluer. « Toute description est par nature infinie si elle n'est pas soumise à des critères de sélection. Et quel autre critère de sélection est-il concevable, en dernière instance, que celui du jugement normatif, aussi longtemps que l'on accepte ou décide de suspendre celui-ci ? » (*ibid*. : 34).

Choisir de travailler sur les stratégies des ONGE – pour éclairer les liens entre l'action et son impact environnemental et chercher à développer le raisonnement stratégique pour renforcer cette action environnementale – est évidemment un engagement de l'analyste dans une recherche qui a pour finalité d'améliorer l'état matériel de l'environnement. Ainsi, il s'agit en premier lieu d'un engagement. Pour G. Arnaud (1996 : 240), « le chercheur observe et « parle » nécessairement d'un certain « lieu épistémique », fait entre autres de désirs, jugements et hypothèses. S'il veut faire œuvre scientifique et ne pas se condamner au préjugé, il a donc intérêt à connaître et re-connaître ce « lieu » subjectif, le questionner, pour en tenir et en rendre compte ; il doit prendre la mesure et en même temps témoigner de son cadre théorique sous-jacent, ainsi que des valeurs qui s'y rattachent […] ».

Une fois le rejet d'une supposée neutralité axiologique exprimé, nous pouvons alors saisir la rigueur de notre cadre d'analyse de la gestion environnementale, qui pose comme premier principe la nécessité d'« appuyer l'analyse du système d'action lié à un problème d'environnement sur une définition préalable, en termes écologiques, de l'objet environnemental à prendre en compte et des objectifs poursuivis » (Mermet *et al*. 2005 : 129). Ce principe pose d'emblée et très clairement le plan normatif au regard duquel nous interrogeons la société, les actions, les systèmes de gestion. Dit autrement, « la formule un peu provocatrice « buts dans la nature, moyens dans la

société » insiste sur la ponctuation[56] très spécifique qu'opère, dans le continuum socio-écologique, l'opération particulière qui consiste à répondre à une question précise de responsabilité sur l'état de l'environnement » (*ibid*. : 129). C'est seulement par cette posture normative que nous pouvons mener une analyse critique fondée sur des critères explicites, situés, mais non subjectifs.

Lorsqu'on travaille comme M. Leroy (2006a : 29) sur des dispositifs nationaux ou internationaux de prise en charge de l'environnement, ou comme dans notre cas sur une organisation fondée par sa mission environnementale, cela implique de prendre au sérieux les annonces sur lesquelles peut être déployée l'analyse critique – qui passe par la mise en tension d'un état de chose désirable avec un état de choses réel (Boltanski & Chiapello, 1999 : 69).

Mener une recherche clinique, c'est-à-dire au plus près de l'ONGE pour produire un diagnostic de sa stratégie et identifier les leviers pour son renforcement, en replaçant les données construites dans une analyse critique pourrait de prime abord paraître incommode. Mais cette impression ne résiste pas à la mise en pratique de cette démarche de recherche qui produit au contraire des éclairages à partir de cette tension liée à la dualité de notre posture d'étude clinique et critique. L'intérêt de cette tension apparaît à deux niveaux.

1. D'une part, l'ONGE souhaite atteindre les objectifs environnementaux qu'elle s'est fixés. Notre démarche critique nous incite à prendre les objectifs environnementaux – état écologique des objets à rétablir – comme la référence pour l'analyse de la stratégie et de sa mise en œuvre. Ce repère critique s'avère nécessaire pour aider l'organisation dans le renforcement de son action et de ses impacts au regard des objectifs annoncés qui, comme nous l'avons expliqué, est une préoccupation exprimée par la TdV elle-même comme par d'autres ONGE. Le repère critique vient donc renforcer le cadrage pour une approche clinique. Ensuite, l'ONGE est jugée, par ses organes de gouvernance, par la société, sur l'atteinte de cette mission. Notre approche critique pourrait alors être perçue comme une pratique du jugement de l'ONGE. Au contraire, notre démarche clinique devant aider l'organisation à se renforcer pour atteindre sa mission est aussi une aide visant à la préparer à l'épreuve de jugement.

2. D'autre part, l'ONGE n'a pas le pouvoir suffisant pour que l'état écologique des systèmes de gestion où elle intervient ne repose que sur elle. On ne peut donc pas, de manière juste, la juger sur le degré de résolution des problèmes et l'état final des écosystèmes et des espèces qui font

[56] « Ce concept essentiel, emprunté aux travaux de l'école de Palo Alto (Watzlawick *et al.*, 1977), désigne le choix par lequel un observateur, devant un enchaînement continu d'événements (causalité circulaire ou enchevêtrée, par exemple), fonde une ligne particulière d'analyse en désignant l'un des moments de l'enchaînement comme premier » (Mermet *et al.*, 2005).

l'objet son action. Notre approche critique ne consiste pas à déduire l'inefficacité de la TdV de l'état des ZHM qui continuent à se dégrader. L'analyse de sa stratégie et de ses interventions est à replacer dans la gestion telle qu'on la conçoit :

> « Il n'y a pas de gestion sans objectifs, ni responsabilités. Voir une situation environnementale en termes de gestion, c'est projeter sur un système (biologique, technique, économique, social) complexe une référence simple « conserver ou rétablir les qualités désirables » de l'environnement, qui recouvre à la fois un but que la gestion vise à atteindre, et une responsabilité qui incombe, *nolens volens*, à ceux qui ont quelque pouvoir dans le cadre de cette situation » (Mermet, 2006[1998] : 247).

C'est dire que l'action environnementale de la TdV est analysée au regard de ses engagements, mais sa responsabilité quant à l'état de l'environnement est observée par rapport aux responsabilités causales de tous les acteurs appartenant au système de gestion. L'étude clinique réalisée au regard du repère critique des objectifs écologiques à atteindre nous aidera alors à déterminer la contribution de la TdV à l'amélioration de l'état écologique des objets visés.

Cependant, bien que l'analyste partage la visée normative de l'ONGE (ici, l'amélioration de l'état de l'environnement) et qu'il s'attache à résoudre avec elle des problèmes auxquels elle est confrontée, il doit négocier la réalisation du travail de recherche avec les membres de cette organisation. Romain Taravella (2007) a pu sonder les difficultés de cette négociation pour en avoir fait l'expérience sur le dossier épineux des fronts de déforestation de la forêt amazonienne au Brésil. Dans sa thèse, il fait un récit épique de son approche du terrain (*ibid.* : 106-160) qu'il a tenté d'aborder directement par le côté des acteurs d'environnement qui s'occupaient de ces questions de déforestation. Il a pu constater que les portes n'étaient pas aisément ouvertes. C'est après plusieurs mois passés sur une zone de déforestation et la réalisation d'entretiens auprès des acteurs du terrain jusque-là peu enquêtés, ayant alors engrangé une connaissance fine des processus à l'œuvre, qu'il a pu revenir échanger avec les ONGE.

Cela nous invite à exposer les implications de la posture dans la pratique de recherche vis-à-vis de l'ONGE étudiée.

2.4.3 Négocier la réalisation de la recherche avec l'ONGE : la nécessaire réflexivité de l'analyste

De notre côté, nous avons fait le choix initial de réaliser un travail approfondi sur une ONGE – plutôt que sur plusieurs – et d'investir l'interne de l'organisation de façon détaillée. Comme nous l'avons dit plus haut, J-M. Plane souligne que la recherche-intervention en organisation doit être

envisagée dans une préoccupation qui « consiste à s'assurer de la convergence entre les intérêts théoriques des chercheurs et les préoccupations légitimement opérationnelles des [organisations] » (Plane, 2003 : 203), car comme l'indique J. Girin, « une présence prolongée [des chercheurs] sur le terrain n'est jamais autorisée si l'organisation n'a aucun intérêt à ce qui va en sortir » (Girin, 1990 : 162). Nous avons été accueillie par la TdV, dont le directeur général était ouvert à la démarche. Plus précisément, il avait échangé avec notre encadrante au sujet de la difficulté, mais en même temps de la nécessité d'évaluer les impacts de l'action environnementale. Leur discussion a abouti à la proposition d'un sujet de stage de master, auquel nous avons répondu. Une fois le master soutenu et l'allocation de recherche obtenue pour la thèse, nous avons proposé au directeur de poursuivre le travail sur la TdV. Cette dernière phrase peut paraître de l'ordre du détail, il y a pourtant deux informations importantes à relever pour saisir notre posture vis-à-vis de l'organisation : 1) nous avons proposé la poursuite du travail, ce n'est pas une commande financière venant de l'organisation (la TdV a cependant pourvu au frais de mission[57]), et 2) il n'y a pas eu d'accord sur la forme des résultats. Le projet de thèse a été validé par le comité de gestion de la TdV (procédure usuelle) comprenant la direction et les coordinateurs de programme, à la seule condition que le directeur général participe aux comités de thèse.

Si la possibilité de réaliser ce travail de recherche était acquise, il fallait encore faire sa place dans l'organisation et négocier sa mise en œuvre avec ses membres. Les rapports observateur – observés ne sont en effet ni simples, ni innés. G. Arnaud (1996) explique les implications de la pratique de l'observation *in situ* en sciences de gestion.

> « Un chercheur en gestion pénétrant dans une organisation peut être effectivement accepté et regardé pour ce qu'il est, à savoir un « scientifique désintéressé », dont l'insertion dans les rapports internes de l'entreprise n'est pas déterminée par des enjeux de pouvoir (au sens large du terme). Cela ne signifie pas pour autant que les observés joueront cartes sur table. En effet, même s'il n'est pas considéré comme « un espion à la solde de la hiérarchie » le chercheur n'en est pas moins généralement appelé ou introduit dans l'entreprise par la direction ou un cadre de haut niveau ; ce qui fait, au moins potentiellement, un interlocuteur privilégié de cette catégorie de décideurs (Matheu, 1986). […] Puisque l'observateur ne partage pas les mêmes risques que les acteurs internes qu'il observe, et qu'il peut se retirer de l'entreprise à moindres frais quand il l'entend, les observés ont effectivement de bonnes et légitimes raisons de se méfier de lui […] » (Arnaud, 1996 : 240).

Méfiance, attente, désintérêt, les réactions peuvent être très variables, mais l'important est de retenir que les observés réagissent à la présence de l'observateur, parfois même de manière

[57] Sur la ligne budgétaire « direction ».

tactique en tentant d'orienter le chercheur dans le sens de leurs propres intérêts et projets (ne pas divulguer certains faits en interne ou en externe, bloquer un changement organisationnel non désiré, etc.) (*ibid*.). Ces réactions traduisent le fait que les observés ne perçoivent pas l'observateur comme neutre, mais qu'ils lui affectent nécessairement « une place », ce qui a été expliqué par les anthropologues G. Devereux (1980) et J. Favret-Saada (1977) sous le terme de « transfert », et transposé aux sciences de gestion par J. Girin (1990). Ces rapports observateur – observés influencent inexorablement la construction des données.

L'analyste doit « donc comprendre au plus vite quelle est cette place (ou cet ensemble de places), afin de lui référer l'observation réalisée et de « décoder » ainsi ce qu'on lui donne à voir » (Arnaud, 1996 : 249). Il peut éventuellement ne pas s'en contenter et essayer d'en proposer une autre aux sujets observés, et « d'en assumer la portée » ajoute J. Favret-Saada (1977) qui pour étudier la sorcellerie dans le bocage normand a compris qu' « il n'y a pas de place pour un observateur non engagé » et qui a dû se laisser prendre elle-même dans le phénomène qu'elle voulait étudier.

L'approche du terrain a été au début plutôt facile à la TdV. L'accueil par ses membres a semble-t-il été une « juste mesure » entre un *a priori* favorable envers une nouvelle doctorante lié à la culture scientifique de la TdV, et une certaine indifférence face à un doctorant de plus, parmi les nombreux doctorants et étudiants qui travaillent en lien plus ou moins fort avec l'organisation. Pendant la phase exploratoire du terrain, cette posture était assez confortable : les membres de la TdV accueillaient plutôt ouvertement cet interlocuteur qui s'intéressait à leur travail, à leurs contraintes, etc. Toute la documentation demandée à toujours été mise à notre disposition et nous pouvions également accéder aux réunions internes en tant qu'observateur – avec participation passive, en tout cas silencieuse. A cette période, la « place » que nous détenions dans l'organisation convenait et semblait laisser assez d'espace pour bâtir le questionnement, les données et les premières analyses.

C'est plutôt au cours de la seconde phase de terrain que le sens de cette notion de « place » accordée à l'observateur est devenu patent. Paradoxalement, nous constatons d'un côté un certain processus d' « internalisation », pour reprendre le terme de J-M. Plane (2000 : 53) à propos du chercheur intervenant : notre nom est apparu sur l'organigramme, la présence aux réunions est presque naturelle - « *Ah ? tu n'y étais pas ?* » -, nous sommes parfois nous-même informateur sur les connaissances générales de la TdV. D'un autre côté, le passage d'*observateur à participation passive* à *observateur à participation intentionnelle* n'est pas simple. Il y a certes eu une discussion d'ajustement avec le directeur général où il a été entendu que nous devions intervenir et ne pas

attendre la restitution finale du manuscrit pour faire part des observations. Mais les conditions pratiques de cette intervention restaient à notre propre appréciation – et sans doute parfois notre maladresse – pour le dire simplement : « nous y sommes allé à tâtons ». Dans cette phase, il devenait nécessaire, comme nous l'avons déjà souligné, d'expliquer davantage ce que nous cherchions, par exemple en saisissant toutes les opportunités de replacer les problèmes dont pouvaient nous faire part les membres de la TdV dans celui qui était le nôtre : les conséquences négatives, ou parfois positives, des éléments évoqués au regard du portage de l'action environnementale. Le moyen le plus sûr de retrouver une « place » favorable à la poursuite de la construction des données a été l'échange régulier (voire les séances de travail) avec les membres responsables des projets étudiés.

Expliquer, répéter les termes de notre problématique est une chose. L'enjeu de la restitution – autant comme instrument d'enquête que comme instrument d'intervention, les deux n'étant pas toujours bien dissociables – en est un autre. Comment, en effet, mesurer le bon degré de participation intentionnelle, dans un contexte où l'on est autorisé à participer « sur le principe », mais rarement invité à le faire en pratique ? Comment juger de l'intérêt de la restitution de ces analyses, dans la mesure où celles-ci ne sont que des étapes d'une démarche itérative (et dont le caractère non abouti est parfois difficile à assumer) et dans des situations réelles où les acteurs travaillent le plus souvent dans des contraintes de temps importantes.

Cette restitution des analyses, surtout pour la dimension « intervention », marque l'aboutissement – au moins temporaire – de la démarche de recherche. Ce point mérite d'être développé en considération de la nature des résultats et du statut des connaissances produites.

2.5 Prémisses sur le statut des connaissances produites et la restitution à l'ONGE

2.5.1 Développer et restituer un raisonnement stratégique

Il va de soi que les résultats de cette recherche doctorale seront plus concrètement discutés dans la dernière partie de la thèse. Quelques prémisses peuvent néanmoins être présentées ici de manière à exposer la démarche de recherche jusqu'au bout.

Une ONGE qui doit mener à bien des actions, gérer un budget, préparer des actions futures, trouver les bons partenaires, etc. se trouve indéniablement dans un souci d'opérationnalité

constant. Pour soutenir son action environnementale par notre travail, nous aurions pu être tentée d'outiller la rationalisation de l'élaboration stratégique et de la construction des actions. Il nous est très vite apparu que cette direction nous orientait sur des questions nombreuses et complexes, comme l'illustrent les différents aspects *du mode d'existence des outils de gestion* (Moisdon, 1997) relatives aux conséquences de la mise en place d'outils de gestion dans une organisation. S'il doivent aider le pilotage de l'action collective (Hatchuel, 2000), ils peuvent aussi instaurer des tensions en interne des organisations (Maugeri, 2001, Bourguignon, 2010), voir de l'inefficacité (Riveline, 1991) quand la démarche de rationnalisation dont ils sont porteurs est inadéquate. Voulant étudier l'élaboration et la déploiement de la stratégie de l'ONGE dans une perspective de renforcerment de ses impacts écologiques, cette approche par les outils de gestion aurait été pour nous une voix trompeuse.

C'est encore la pratique de l'approche organisationnelle d'E. Friedberg (1997[1993]) qui nous a fourni le plus d'éléments, qu'il nous faut exposer et discuter.

Si nous sommes soucieuse d'élaborer non pas des outils de gestion, mais des grilles et des concepts mobilisables pour l'ONGE, l'apport principal prend avant tout la forme du raisonnement stratégique pour l'action environnementale. Partons de la manière dont E. Friedberg formule l'apport du raisonnement stratégique :

> « L'utilisation de l'approche organisationnelle dans un processus de changement repose sur un pari concernant l'impact d'un raisonnement sur la perception que les intéressés peuvent avoir de leur champ d'action et des problèmes qui s'y posent, et à partir de cette perception, sur leurs comportements. Ce sont le raisonnement et les analyses que celui-ci permet de produire et d'interpréter qui constituent ici le levier essentiel […]. C'est le raisonnement qui est ici la contribution essentielle de l'approche organisationnelle au changement, en tant qu'il permet, d'une part, de produire une connaissance globale et concrète et d'autre part, de guider une réflexion approfondie sur la signification des questions et problèmes ainsi mis en évidence » (Friedberg, 1997[1993] : 358).

Il y aurait dans cette démarche deux opérations à accomplir : d'une part, produire cette connaissance globale et concrète sur la structuration du système qu'il s'agit de transformer ; et d'autre part créer les conditions de communication et de diffusion de cette connaissance et ce raisonnement pour enclencher un « processus collectif et participatif d'autodiagnostic et d'autocorrection » (*ibid.* : 359).

Avant de poursuivre, marquons une pause sur le terme de « changement ». Nous n'avons pas abordé notre problématique comme un problème de changement organisationnel. Le renforcement de la stratégie et de l'action environnementale est un processus constant, sur le long terme. Il ne s'agit pas de nier l'existence de périodes d'accélération ou de stagnation dans

leur évolution, voire même de ruptures, mais il s'agit d'accompagner temporairement un chantier de long terme. Par ailleurs, aborder la stratégie de l'ONGE en termes de changement aurait pu, ou dû nous mener à des théories centrées sur cette question, nous pensons en particulier aux configurations de Mintzberg qui appréhende la stratégie comme un processus dans lequel se succèdent des phases transformations et des phases de stabilisation (configurations) (Mintzberg *et al*., 1999 : 305). Enfin, notre acception du changement réside dans l'évolution du socio-écosystème aboutissant à un progrès de l'état de l'objet environnemental.

Il n'en reste pas moins que nous devons trouver le moyen de « communiquer et de diffuser cette connaissance et ce raisonnement », ce qui nous ramène à la restitution dans sa dimension d'instrument d'intervention déjà esquissée.

Sans le dire d'une manière aussi catégorique, E. Friedberg (1997[1993] : 345-356) suggère que l'analyste aura tout intérêt à s'appuyer sur l' « entrepreneur social » porteur du changement dans l'organisation. Il n'est pas là pour fixer les objectifs finaux de ce changement, mais pour donner l'impulsion à un mouvement qui sera nécessairement collectif. Friedberg explique que l' « entrepreneur social » n'est pas obligatoirement un responsable hiérarchique, mais le changement ne pourra avoir lieu que s'il est soutenu voire porter par un (ou des) membre(s) de l'encadrement opérationnel.

Dans notre situation – non de changement mais de dynamique de renforcement de la stratégie – nous nous sommes dans un premier temps appuyée vers les animateurs de l'élaboration stratégique qui, comme le prévoit Friedberg, sont des membres de l'encadrement opérationnel, en particulier la direction[58]. En pratique, cette « restitution – intervention » est comme nous l'avons dit difficilement dissociable de la restitution comme instrument d'enquête, d'autant que les méthodes mobilisées sont identiques. Soulignons néanmoins que le mode privilégié a été de loin l'échange sur les documents relatifs à la planification stratégique et que si la « restitution – construction des données » prend la forme de questions, de présentation d'analyses intermédiaires, la « restitution – intervention » prend davantage la forme de proposition de grilles relatives à la stratégie.

Un autre point est à noter sur le côté pratique de la démarche de recherche : puisque les temps de la construction des données et celui de l'intervention se chevauchent, cela implique que nous devions simultanément prendre de la distance par rapport à la direction (informateurs privilégiés) pour l'enquête, mais s'en rapprocher pour restituer – et faire diffuser – le raisonnement stratégique. Ceci nous rappelle les mises en garde de Gilles Arnaud (1996) quant à la méfiance

[58] comprenant en particulier le directeur général et le directeur des programmes.

que peuvent développer les observés vis-à-vis de l'observateur en raison du lien presque inévitable à la direction de l'organisation étudiée. C'est une autre raison pratique qui s'ajoute à celle déjà évoquée quant à la nécessité de clarifier la posture de recherche, et qui a également des implications aussi sur un plan normatif comme le suggère D. Courpasson (1999) dans son article sur la question l'engagement du sociologue dans le champ du management des organisations :

> « Il me semble personnellement que la sociologie perd la tête lorsque ses représentants débattent de critères de productivité, d'efficacité comparée de telle ou telle méthode d'organisation ou de management ou du choix de tel ou tel outil. Elle n'a pas à gagner non plus à se diffuser dans tous les interstices des organisations, ni à être enseignée à tous les managers si au bout du compte, elle ne sert qu'à l'analyse localisée des jeux et des stratégies. Au contraire, elle ne deviendrait de cette façon qu'une nouvelle instrumentation managériale, certes solide théoriquement, ce qui n'est pas mince, mais déconnectée des enjeux politiques de l'organisation, ceux qui engagent sa survie. Il me revient d'ailleurs en mémoire les remarques ironiques de certains dirigeants constatant la puissance de l'analyse sociologique et le moyen efficace que pouvaient leur fournir les thèses croziériennes pour déjouer des stratégies d'acteurs ou identifier des poches de résistance « à faire sauter » ».

Ces remarques implacables ne nous font pas douter de notre démarche, mais nous incitent au contraire à répéter les divergences fondamentales qui nous séparent des perspectives théoriques croziériennes, malgré les emprunts indéniables que nous devons à leur théorie et leur pratique de recherche. Pour Friedberg (1997[1993] : 335), le changement est un processus ouvert qui « cherche à faire évoluer un système d'acteurs, malgré les blocages qui le paralysent, dans le sens d'une plus grande ouverture et d'une plus grande capacité ». Dans une note de bas de page, il dit assumer « la normativité cachée » qu'on peut y voir en la reliant à son souci de « démocratie et d'autonomie des acteurs ». C'est au nom de ces valeurs que les objectifs de changement ne doivent pas être suggérés par le chercheur, mais c'est au risque pour lui de s'engager dans des changements en faveur d'un management mieux contrôlé par le manager, indépendamment de la finalité de ce contrôle comme l'explique D. Courpasson.

Notre démarche ne se situe ni dans le souci démocratique de Friedberg, ni dans la crainte de la récupération managériale de Courpasson. Elle vise à produire un éclairage sur les mouvements internes (et externes) de l'organisation en tant qu'ils poursuivent le renforcement de son impact environnemental. Dans ce dessein, nous avons bien entendu dû analyser les processus organisationnels internes et nous avons conscience que les éclairages produits peuvent être utilisés à d'autres fins que le renforcement de l'action environnementale. C'est pourquoi il a fallu s'exercer à la plus haute vigilance tout au long de la recherche, pour comme nous l'avons expliqué plus haut, faire le tri dans les matériaux recueillis et ne faire apparaître que ceux qui nous

semblaient apporter des éclairages utiles pour la stratégie environnementale. Il en découle que la connaissance produite n'alimente aucun autre « changement » ou plutôt aucune autre dynamique que le renforcement de l'action. Et les risques de récupération de la connaissance par les membres de l'encadrement opérationnel afin d'augmenter leur contrôle sont alors limités par le simple fait qu'elle ne renseigne pas sur les zones d'incertitudes et de pouvoir au sein de l'organisation, mais sur la façon dont on peut appréhender le lien entre la stratégie, les actions environnementales et leurs impacts sur l'état matériel de l'environnement.

2.5.2 Le statut des connaissances produites

Les critères de validité et le statut des connaissances produites sont – et doivent être – liés au paradigme dans lequel s'inscrit le travail de recherche et à la pratique associée. La scientificité des approches se réclamant du – ou dans notre cas, proches[59] du – constructivisme suscite le débat depuis sa montée en puissance dans les sciences de gestion, champ disciplinaire longtemps dominé par le positivisme (Le Moigne, 1990, 1995 ; Blanchot, 1999 ; David, 2000 ; Charreire & Huault, 2001). Ce débat tient en partie au fait que les critères de validation de la perspective constructiviste sont « diamétralement opposés à la démarche vérificationniste issue du paradigme positiviste » (Charreire & Huault, 2001). Les auteures indiquent que parmi les critères de validité revendiqués dans cette perspective, celui de l'adéquation – à forte orientation pragmatique – seraient stabilisés[60]. Dans cette logique où la connaissance serait « une clé qui ouvre des voies possibles de compréhension, […][cette] connaissance est « adéquate » si elle suffit, à un moment donné, à expliquer ou à maîtriser suffisamment finement une situation. Le degré d'adéquation reste à l'appréciation du chercheur, seul véritable expert sur le terrain » (*ibid*. : 37).

Ce que S. Charreire et I. Huault semble percevoir comme une limite dans la capacité de cette science à faire preuve de sa validité, J-P. Olivier de Sardan (1995b), s'exprimant au sujet de l'ethnographie et de la sociologie qualitative sur laquelle nous nous sommes appuyée, semble au contraire s'en accommoder, en se concentrant plutôt sur la nécessaire « rigueur du qualitatif ». C'est selon lui par l'explicitation de la démarche de recherche et sur les méthodes de construction que l'on s'est attaché à fournir dans ce chapitre que la connaissance produite peut prétendre à la

[59] Le premier principe de notre cadre théorique de l'ASGE est la référence à un référentiel bio-physico-chimique, un état désirable de l'environnement qui permet un ancrage critique. La construction des questions, des données et des solutions émergent de cette base, et les résultats n'ont de valeur, en dernière analyse, qu'au regard de cette référence.

[60]« Aussi diverses soient-elles, les recherches constructivistes affichent des critères de validité communs tels que l'adéquation, c'est-à-dire une forte orientation pragmatique, et l'enseignabilité (Girod-Séville & Perret 1999) » (Charreire & Huault, 2001).

plausibilité[61]. Cette validation de la connaissance produite passe également par le mode de restitution (académique cette fois), il souligne ainsi que « la plausibilité est pour une bonne part assurée par ce qu'on pourrait appeler une « présence finale des données » dans le produit écrit du chercheur, au-delà de leur usage comme support interprétatif ».

Friedberg (1997[1993]) rejoint cette position sur l'explicitation de la démarche comme fondatrice pour la plausibilité de la connaissance – il propose pour cela le terme de « science procédurale »[62] : la valeur pragmatique de la connaissance que peut produire l'approche organisationnelle fonde son intérêt et sa validité. Notre position rejoint celle du sociologue, mais c'est en la reportant dans notre plan normatif de l'amélioration de la gestion environnementale qu'elle prend tout son sens et qu'elle peut être replacée dans la dimension critique de notre démarche. C'est en considération du statut des connaissances produites que nous allons pouvoir le comprendre.

La posture clinique adoptée vise à analyser la stratégie de l'ONGE dans la perspective du renforcement des impacts écologiques. La démarche mise en œuvre pour appréhender l'ONGE, dans une articulation de son fonctionnement interne et des actions qu'elle déploie dans le système de gestion auquel elle appartient, est une recherche-intervention menée dans une logique constructiviste de production de connaissances. Cette démarche permet de rendre compréhensible et appréhendable les déterminants de cette action et l'intention portée par l'organisation par rapport à d'autres logiques qui s'exercent dans ce système. Cette contextualisation de la production des connaissances fonde notre démarche critique : c'est par le décryptage des situations de gestion que l'on peut rétablir les responsabilités des acteurs qui le composent. Mais à l'instar de l'approche organisationnelle croziérienne, cette démarche (et cette théorie) « ne cherche pas à développer une vision substantive de [ces situations de gestion de l'environnement], ni à formuler des lois générales sur leurs propriétés structurelles, leurs règles et leur articulation les unes aux autres » (Friedberg, 1997[1993] : 299). En effet, « la mise en évidence décisive des contextes d'action et du caractère socialement construit de son ordre local rend en effet extrêmement difficile l'établissement de préceptes normatifs, même restreints. La contingence générale et radicale des modes d'organisation ou de régulation d'un contexte d'action

[61] C'est aussi l'idée de Passeron (1991) qui voit les sciences sociales comme relevant d'une logique du plausible et du registre du raisonnement naturel. Passeron J-C (1991) *Le raisonnement sociologique : l'espace non-poppérien du raisonnement naturel*, Paris, Nathan.

[62] « Pour éviter de vider le « bébé » du caractère scientifique de la recherche organisationnelle avec le bain de la vision positiviste classique des sciences naturelles, il me semble que, par analogie avec la rationalité procédurale de Simon (1976), on pourrait parler d'une science procédurale. Le caractère plus ou moins scientifique des analyses et des résultats produits par l'approche organisationnelle de l'action sociale ne dépend pas du caractère reproductible de ces résultats, ni de leur confirmation dans des tests statistiques sophistiqués. Il est fonction du respect d'une procédure d'enquête qui doit garantir un recueil et un traitement des données aussi ouverts, systématiques et honnêtes que possible ». (Friedberg, 1997[1993] : 321)

impose la reconnaissance de la contingence générale et radicale des solutions que l'on peut proposer, en même temps qu'elle rend impossible toute technicisation des problèmes ou toute optimisation des solutions » (*ibid*. : 301). De retour vers les utilisateurs de cette connaissance, la posture de l'analyste doit être claire : « il ne peut prédire ce que va arriver, ni à dire le bien ou le mal ni encore moins à élaborer, sur la base de sa « science », le « bon » modèle de fonctionnement » (*ibid*. : 301). La nature de la connaissance produite, outre des éclairages sur les espaces d'action concrets sur lesquelles elle a été développée, ne peut que prendre la forme du raisonnement stratégique déjà évoqué comme élément principal de restitution.

Conclusion de la première partie

Cette première partie a été consacrée à la formulation de la problématique de recherche exposée à travers la présentation du cadrage théorique de l'ASGE qui la fonde et de notre cadre d'analyse stratégique de l'organisation à finalité environnementale (ASOFE) qui nous permet de mettre l'ONGE au centre de l'analyse. Nous avons précisé les contours de l'architecture théorique qui va nous permettre d'analyser la stratégie de l'ONGE et sa contribution à l'amélioration de l'état de l'environnement, avant de présenter la démarche de recherche mise en œuvre. Les choix de théories et de modalités de pratique de recherche sont bien sûr interdépendants, aussi leur articulation mérite d'être redite au moment de clore cette première partie.

Les ONGE sont soucieuses de l'impact écologique de leur action, parce que c'est là que réside le sens de leur action et parce que c'est sur ce point qu'elles doivent rendre des comptes. Cependant, le lien causal entre la stratégie, les actions mises en œuvre et leurs impacts écologiques ne peuvent être facilement appréhendé et évalué. Pour se saisir de ce problème à la fois pratique et scientifique, nous avons choisi de ne pas nous focaliser sur les modalités d'évaluation de cet impact environnemental, mais de repartir plus en amont pour découvrir la formation de la stratégie et les conditions de sa mise en œuvre. Ce n'est qu'*in fine* que nous pourrons considérer la façon dont on peut appréhender la contribution de l'organisation à l'amélioration de l'état de l'environnement et la manière dont cet exercice peut aider à l'amélioration de la stratégie. Ainsi, ce travail ne sera pas complètement évaluatif : nous n'allons pas fixer de critères qui nous permettraient d'évaluer les impacts écologique de la Tour du Valat. Notre contribution sera autre et se situera dans la réflexion stratégique. C'est dans cette perspective que nous proposerons d'abord un cadre pour aider la construction de la stratégie d'action environnementale, pour ensuite élaborer un cadre d'évaluation de la stratégie, reliant tant que possible les actions à leurs impacts écologiques (tout ceci sera développé dans la partie 3).

Soutenir la réflexion stratégique implique de réaliser une analyse fine de la stratégie de l'ONGE et des processus de construction de cette stratégie. C'est en adoptant une posture clinique que nous

pourrons aller assez loin dans la compréhension de ses préoccupations et des problèmes qui se posent à elle, en passant par une immersion totale dans l'organisation et l'étude de son fonctionnement. La difficulté est de tenir dans l'immersion sans glisser vers la submersion sous la profusion de questions et de problèmes internes. C'est ici que l'on comprend que la dualité de notre posture clinique et simultènament critique est nécessaire. Loin d'être contradictoire, cette tension fonde notre démarche de recherche. La posture critique fixée sur l'état matériel de l'environnement est au cœur de notre cadre d'Analyse Stratégique de la Gestion Environnementale et est en effet celle qui nous permet de garder les repères sans quoi nous ne pourrions tenir le cap de l'amélioration de la stratégie vers le renforcement de l'impact environnemental. Ce n'est que dans l'analyse de situations de gestion concrètes que nous pourrons appréhender la contribution de l'ONGE par rapport aux autres influences qui s'exercent dans ce système de gestion, au regard du repère critique des objectifs de l'ONGE en terme d'état écologique des écosystèmes à atteindre. La démarche de recherche devra associer processus d'élaboration stratégique interne et analyses d'interventions concrètes dans le système de gestion environnemental visé. Ce sont ces actions concrètes qui vont nous intéresser dans la deuxième partie que nous pouvons maintenant aborder.

Deuxième partie

Etudier l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie dans des situations d'actions concrètes

Comment l'ONGE peut-elle agir pour améliorer l'état de l'environnement ? A quelle analyse des systèmes de gestion procède-t-elle et comment organise-t-elle ses capacités pour agir ? Autrement dit, comment élabore-t-elle sa stratégie et comment parvient-elle à la mettre en pratique ? Ce n'est que par l'étude de situations concrètes que l'on peut le comprendre et que l'on peut appréhender la complexité des systèmes de gestion environnementale que l'ONGE ambitionne de changer par son action stratégique. Ce n'est également qu'en allant au plus près de la mise en œuvre de la stratégie que l'on peut évaluer la contribution de l'organisation environnementale au changement en faveur de l'environnement, qui correspond pour elle à l'atteinte de sa mission. L'analyse d'actions concrètes est en outre un préalable pour plus loin – dans la troisième partie – envisager plus généralement la façon dont l'ONGE peut raisonner sa stratégie pour renforcer son action environnementale.

Pour répondre à ces questions, cette deuxième partie de la thèse sera consacrée à l'analyse de trois cas, qui correspondent chacun à un des trois principaux modes d'action mis en œuvre par notre ONGE, la Tour du Valat. Notre cadre d'analyse stratégique pour l'ONGE (ASOFE) comprenant quatre registres – l'objet écologique à conserver, le mode d'action environnementale, le développement interne et la place dans le secteur de la conservation – sera à ce stade un cadre heuristique nous guidant dans l'exploration de la façon dont l'ONGE pense et met en œuvre sa stratégie. Il nous permettra en outre d'organiser l'analyse des tensions qui sous-tendent ces quatre registres stratégiques. Etudiant ces actions concrètes depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'à la

mise en œuvre pratique, nous poserons les premières pierres pour relier la stratégie de l'ONGE à ses impacts sur l'objet environnemental visé.

Nous verrons que chacun des trois modes d'action présente des enjeux et des contraintes qui leur sont propres.
Nous commencerons, dans le chapitre 3, par étudier comment ce « centre de recherche pour la conservation des zones humides méditerranéennes » agit par le développement d'une activité de recherche scientifique. La recherche est en général attendue sur sa qualité académique et sur son utilité sociale. Pour la TdV, ce double enjeu de la recherche est celui qui a été au cœur de son développement depuis son origine : elle doit répondre autant à la qualité scientifique qu'à sa mission de conservation des ZHM. Nous verrons qu'en plus de l'augmentation des connaissances permettant la compréhension du fonctionnement des zones humides et des facteurs de dégradation auxquelles elles sont soumises, la recherche scientifique permet à l'organisation de développer certaines formes d'action connexes, qui reposent sur ses compétences et sa légitimité scientifiques. Nous étudierons plusieurs de ces formes d'action toutes développées sur son terrain d'implantation, la Camargue. A travers elles, nous verrons comment, au-delà du domaine dont elle est gestionnaire, l'organisation s'insère dans l'ensemble du système camarguais, parvenant à influencer sa gestion.

Dans le chapitre suivant (Chapitre 4), nous verrons comment la TdV s'y prend pour intervenir dans la gestion de zones humides en Méditerranée. A travers notre cas d'étude, nous irons au plus près des conditions dans lesquelles agissent les ONGE lorsqu'elles bénéficient du financement distribué par les bailleurs institutionnels dans le cadre de leurs programmes souvent liés à des accords internationaux. Le projet que nous étudierons ici s'inscrit dans un programme euro-méditerranéen de Gestion Intégrée des Zones Côtières (GIZC). Financée par la Commission Européenne, la TdV a mené ce projet entre 2007 et 2009 visant à développer cette approche sur une zone humide côtière au Maroc. L'enjeu sera donc d'analyser la façon dont elle peut et va agir dans les contraintes du cadre imposé (programme et doctrine). Nous analyserons dans le détail la façon dont la TdV a monté et conduit ce projet au regard de ses propres objectifs de conservation de la zone humide concernée, de façon à découvrir l'apport spécifique de l'organisation dans le système de gestion où s'insère le projet, et quel est l'apport de ce projet pour le programme et la mission de la TdV.

Enfin, le dernier cas étudié (Chapitre 5) sera le plus éloigné du terrain et de la zone d'ancrage camarguaise de la Tour du Valat. En effet, le chapitre sera consacré à l'analyse de la construction d'un dispositif de suivi et d'évaluation de l'état et des tendances des zones humides à l'échelle du bassin méditerranéen. Ce type de dispositif à l'interface entre science et politique est le plus souvent mis en place sous l'égide d'une instance gouvernementale ou intergouvernementale et développé par des centres techniques *ad hoc*. Nous chercherons alors à comprendre comment une ONGE parvient à mettre en place un tel dispositif, et comment l'outil va répondre aux objectifs environnementaux dont elle l'a doté. Nous étudierons les conditions et les ressources qu'il lui fallait rassembler pour y parvenir, ainsi que les logiques d'action qui sont envisagées pour que le dispositif joue son rôle attendu, celui d'influencer les décisions pour une meilleure prise en charge des zones humides méditerranéennes. Nous verrons que la légitimité scientifique de la TdV, sa reconnaissance au niveau de la gouvernance méditerranéenne des zones humides, ainsi que son réseau sont autant de ressources stratégiques lui permettant de déployer une action à large échelle. S'il n'est pas possible d'évaluer l'impact tangible de ce mode d'intervention sur l'état matériel des zones humides, l'analyse fine de la stratégie et des logiques d'action peut cependant donner des repères pour cerner la contribution de la TdV à la résolution des problèmes affectant les zones humides qui sont d'une extrême complexité à cette échelle.

Chapitre 3

La recherche scientifique comme action en faveur des zones humides méditerranéennes

3.1 La recherche scientifique sur les zones humides : quelles formes d'action environnementale ? 111

3.2 Le statut de centre de recherche pour la conservation et le développement des capacités d'action 114

3.3 La recherche comme action environnementale : de la construction des problèmes environnementaux à la diversité des modes d'intervention 128

3.4 Typologie, enjeux et évaluation des formes d'action par la recherche scientifique 172

3.1 La recherche scientifique sur les zones humides : quelles formes d'action environnementale ?

3.1.1 La recherche scientifique comme action environnementale : de la validation académique à l'impact sur les zones humides

Au 4ième Congrès Mondial de la Nature, en 2008 à Barcelone, la directrice du centre de recherche appliquée pour la biodiversité[63] de *Conservation International* (CI) animait l'atelier « *science to action* », dont l'objectif était de réfléchir et partager les expériences sur les voies d'amélioration des liens

[63] L'animatrice était *Senior Director*, pour le *Marine management area science*, au *Center for applied biodiversity science,* à Arlington, aux Etats-Unis.

entre les résultats des sciences naturelles et de l'environnement et leur utilisation pour la conservation de la nature. Les participants, principalement des scientifiques travaillant dans des ONGE, ont témoigné d'un certain nombre de difficultés. Tout d'abord, celui du temps de la recherche : « *parfois, on peut répondre à des problèmes de conservation par de petites études, mais le plus souvent, il faut des études bien plus longues, mais qui peuvent impatienter les gestionnaires ou les personnes concernées* ». « *Il y a aussi le problème que les personnes attendent trop de la recherche, mais elles ne donnent qu'une petite contribution à la recherche générale* » (directrice de recherche, CI). D'autant que ces scientifiques doivent d'abord être reconnus dans la sphère académique avant de s'adresser aux destinataires pratiques de cette science : « *il faut que je m'adresse d'abord à une audience académique, donc mon travail doit être académique, ce qui rend plus difficile l'échange avec les gestionnaires* » (une doctorante, CI). On se pose alors la question de confier le transfert de ces connaissances à des personnes spécialisées en communication, mais cette solution ne semble pas totalement satisfaisante selon les participants à cet atelier : « *15% du budget de chaque programme est alloué à la communication et au transfert et nous avons un responsable de communication pour chaque thème de conservation, mais cela reste assez général* » (directrice de recherche, CI). La difficulté sur laquelle l'assistance s'est arrêtée est celle posée par les spécificités (et différences) des compétences requises d'un côté pour la recherche scientifique et de l'autre pour la mise en œuvre de la conservation : « *nous travaillons souvent avec de très grands scientifiques des universités. Mais il faut que la recherche contribue à la conservation et lorsque qu'on leur demande de tirer les conséquences pour la gestion et la mise en œuvre, cela devient difficile* » (directrice de recherche, CI). En effet, « *souvent la science ne permet pas de comprendre les blocages qui sont d'ordre social ou politique pour la mise en oeuvre pratique de la conservation* » (Membre de la commission biodiversité de l'UICN). « *Et ceci est exacerbé par la tendance des laboratoires à redevenir de plus en plus disciplinaires. La science produite ne considère qu'une petite partie des problèmes et a des difficultés à répondre et à aller jusqu'au bout de la chaîne* » (consultant pour l'UICN).

Les ONGE, parfois considérées comme de « simples exécutants » de politiques de gestion des ressources naturelles ou de doctrines de conservation, travaillent en collaboration étroite, voire pratiquent elles-mêmes une activité de recherche scientifique à l'instar de CI qui a son propre centre de recherche appliquée pour la biodiversité. La Tour du Valat, « centre de recherche pour la conservation des ZHM », est elle aussi familière des questions soulevées lors de cet atelier *science to action*. La TdV est officiellement un centre de recherche sur les zones humides depuis 1974, mais pour exercer et développer cette activité scientifique elle doit être reconnue en tant que tel. Le secteur de la recherche scientifique a aujourd'hui ses standards d'évaluation qui passent par le classement des revues dans lesquelles les scientifiques publient les résultats de leur recherche (Blay, 2009 ; Matzkin, 2009). C'est entre autres à partir de ce référentiel « universel » de

la recherche scientifique que la TdV peut revendiquer son insertion dans la communauté scientifique. Mais sa mission se situe dans le domaine de la protection de la nature ; et la recherche qu'elle développe est comme l'indique son nom « pour la conservation des ZHM ». Par conséquent, en plus de la légitimité scientifique, la recherche de la TdV doit être reconnue pour son utilité pour la conservation de ces milieux menacés, bien qu'il soit difficile *a priori* de connaître l'impact écologique matériel d'une action qui se situe tout d'abord dans le développement de la connaissance. L'enchaînement causal entre l'émergence de connaissances, leur traduction en actions et la réalisation de l'effet escompté est indéniablement très indirecte. Mais en dernière analyse, c'est bien dans ce registre – l'utilité pour la conservation des ZHM – que ces connaissances prennent sens et sur lesquelles la TdV doit rendre des comptes.

Pour étudier le rôle et la contribution de la recherche réalisée par la TdV pour la conservation des ZH, nous cherchons à mettre en visibilité toutes les formes d'action qui sont inhérentes ou connexes à la production de connaissances scientifiques. L'éclairage de ces formes d'action devrait faciliter la prise de recul sur la façon dont la recherche peut provoquer le changement dans la gestion des zones humides, en partie en s'appuyant sur la mise en visibilité de leur impact sur les systèmes de gestion et pour une amélioration de l'état écologique des objets étudiés. Cette réflexion menée (et surtout mise en pratique) à la Tour du Valat sur les interfaces « science et action », « science et gestion », « *lui donne une longueur d'avance sur les laboratoires publics* » qui cherchent, quant à eux, de plus en plus « *à sortir de leur tour d'ivoire* », à renouer avec la société et qui sont en outre poussés à en augmenter les liens visibles pour justifier de leur utilité (Membre représentant du Ministère de la Recherche au CA, com.pers., 2009).

Pour comprendre comment la TdV agit par la recherche scientifique, l'analyse ne peut être envisagée que dans la considération de toutes les dimensions stratégiques. En effet, comprendre comment la TdV agit implique de comprendre quels sont ses capacités à le faire, tout en tenant compte du fait que les capacités d'action évoluent dans leur mise en œuvre. Etudier la « recherche TdV » dans cette tension entre les capacités d'action et sa mise en œuvre nous conduit à l'interdépendance entre les quatre registres stratégiques de l'objet écologique à conserver, du mode d'action environnemental, du développement interne et de la place dans le secteur.

3.1.2 Enquête de terrain et méthodologie

Dans l'objectif de saisir la multiplicité des formes d'action liées et permises par la production de recherches scientifiques pour la conservation des ZH, nous avons choisi de balayer un certain nombre de projets scientifiques mis en œuvre par la TdV plutôt que de décrypter de façon

exhaustive un unique projet. Cependant, l'action environnementale ne peut être analysée que dans le système dans lequel elle vise à intervenir, c'est la raison pour laquelle nous avons tout de même dû nous limiter à quelques exemples (7 types d'actions liés à la recherche portant sur 6 thématiques scientifiques parmi une vingtaine développée à la TdV) sur lesquels approfondir l'enquête – sans, encore une fois, prétendre à l'épuisement des cas. Ces exemples sont développés dans la section 3.3 de ce chapitre.

Pour l'étude de la recherche comme action, la consultation et l'analyse des documents produits par les scientifiques de la TdV tiennent une place non négligeable parmi nos méthodes de recueil de données. En effet, les projets de recherche sont par essence assez lourds à expliquer si l'on cherche un certain niveau de détail et la prise de connaissance préalable par l'analyste est nécessaire pour un dialogue plus avancé lors des entretiens qualitatifs et une meilleure compréhension des enjeux lors de l'observation. L'analyse de documents permet en outre de saisir l'évolution « objective » de cette activité de recherche : les objets sur lesquels elle se concentre, les objectifs qu'elle se donne, la formulation des enjeux, la gestion des contraintes, etc.

L'observation des pratiques, notamment des réunions de gestion de l'organisation et de pilotage de l'activité scientifique, est la méthode privilégiée pour saisir les enjeux internes de maintien d'un bon niveau de recherche et les enjeux politiques de la pratique de recherche sur un territoire. C'est souvent dans ces réunions internes que les tensions entre les quatre registres stratégiques se dévoilent au grand jour.

L'entretien qualitatif permet alors d'approfondir les points de tension identifiés à partir de l'observation. C'est également la méthode utilisée pour aller plus loin sur quelques projets de recherche : avec les responsables de ces projets comme avec quelques partenaires externes ou utilisateurs de ces recherches.

3.2 Le statut de centre de recherche pour la conservation et le développement des capacités d'action

Comme nous l'avons annoncé au début de ce chapitre, nous allons très vite nous concentrer sur les formes d'action inhérentes ou connexes à l'activité de recherche sur les zones humides mises en œuvre à la TdV (section 3.3). Il convient auparavant de prendre le temps d'examiner les enjeux qui se posent au niveau des capacités de l'organisation à exercer cette activité : quelles sont ses capacités et quelle est sa stratégie pour développer ses capacités dans la conduite de recherches sur les ZHM ?

Les capacités d'action dont dispose l'organisation n'ont pas de signification dans l'absolu : il ne s'agit pas d'une quantité de ressources mesurables objectivement, mais d'une combinaison de ressources humaines, financières, politiques, informationnelles, mobilisées toutes ensemble pour mettre en œuvre une action, comme nous l'indiquent les tenants de la théorie des ressources et compétences (Lorino & Tarondeau, 2006). Elles n'ont pas davantage de stabilité dans le temps : les capacités de l'organisation peuvent varier en fonction de facteurs conjoncturels (tendance à la réduction ou l'augmentation du mécénat ou du financement dans le domaine de l'environnement ; politique locale, etc.), internes (changements organisationnels afin d'optimiser les compétences ; *turn-over* dans les ressources humaines, etc.) et du déroulement des actions (nouvelles opportunités, renforcement ou acquisition de compétences, etc.). Le caractère dynamique des capacités d'action apparaîtra dans l'exposé des modes d'action liés à la recherche qui va suivre. Pour pouvoir en faire cette lecture, il est opportun de présenter au préalable les principales ressources requises pour la conduite de cette activité de recherche pour la conservation. Nous nous concentrons pour cela sur quatre ressources qui appartiennent aux registres stratégiques[64] du développement interne et de la dynamique externe de l'organisation (ici, l'insertion dans le monde de la recherche). Ces aspects – les compétences, les financements, la légitimité, le réseau – sont développés ici sous l'angle des enjeux qui se posent à l'ONGE vis-à-vis de l'acquisition et du développement de ses capacités, ainsi que les choix stratégiques opérés dans ce sens.

3.2.1 Acquérir et cultiver les compétences scientifiques pertinentes pour la conservation des zones humides méditerranéennes

Dans la présentation de la Tour du Valat (Chapitre 2), il est indiqué que l'organisation est officiellement devenue un centre de recherche pour la conservation de la nature en 1974. Mais c'est en réalité presque depuis sa création en 1954 que les recherches sur différentes espèces et habitats des milieux humides ont commencé. A cette époque cependant, le statut des scientifiques était beaucoup moins formel : des techniciens, des doctorants, des chercheurs venaient travailler avec la TdV, tout en appartenant ou non à différentes institutions scientifiques. Les collaborations de la TdV avec le CNRS ont déjà été évoquées : Luc Hoffmann a suggéré un grand nombre de sujets de recherche, influencé des recrutements et même poussé à l'installation

[64] Parmi nos quatre registres stratégiques : objet écologique à conserver, mode d'action publique, développement interne, place dans le secteur. Bien que les quatre dimensions soient interdépendantes, les deux premières seront étudiées de façon plus directe dans la section 3.3. Dans cette section 3.2, nous nous concentrons sur les deux dernières dimensions stratégiques.

temporaire d'une station écologique du CNRS en Camargue. A partir de 1974 en revanche, la fondation TdV[65] est née officiellement et recrute plusieurs scientifiques avec des statuts plus formels, tout en continuant à jouer le rôle de « laboratoire d'accueil pour des projets de recherches conduits par d'autres institutions ou chercheurs » (Isenmann, 2003 : 62). Selon P. Isenmann (2003) qui a retracé l'histoire des activités de la TdV, cette période était la transition vers ce qu'est la TdV aujourd'hui (et depuis 1981) : une organisation dotée de plans quinquennaux, qui met en œuvre ses propres programmes de recherche autour des écosystèmes humides. Si la TdV n'a jamais eu de mal à attirer des scientifiques passionnés par l'écologie dans les deux premières décennies de son existence, son statut de fondation acquis en 1974 requérait plus : il lui fallait également faire preuve d'excellence[66]. Nous prendrons le temps d'examiner les implications de la reconnaissance de la TdV en tant qu'organisme de recherche. Pour l'instant, nous jugeons utile de mettre en relief l'articulation des compétences scientifiques de la TdV (ressource majeure de l'organisation) aux différents registres stratégiques.

Les compétences et l'objet écologique. Pour élargir progressivement les champs de recherche et aller vers une compréhension plus globale des zones humides, il a fallu recruter des doctorants et des chercheurs de différentes spécialités de l'écologie animale et végétale. Dans les années 1990, l'hydrologie et la géomatique sont intégrées au nombre des disciplines scientifiques de la TdV et la géographie en 2000. Cette progression marque le passage d'une recherche « découverte » – quand Luc Hoffmann et tout le groupe dont il s'était entouré, découvrent des espèces, des habitats et des problèmes environnementaux – à une recherche « appliquée » qui doit nécessairement se rapprocher des pratiques et des usages humains de ces habitats pour être en mesure de prescrire une meilleure gestion. L'enjeu des compétences scientifiques est ainsi d'abord lié à l'objet environnemental. Cette stricte nécessité de disposer de certaines compétences, en qualité et en quantité, peut s'exprimer par l'abandon de certains objets environnementaux ou problématiques de conservation, en raison du manque de ressources humaines. Ce défaut de ressources humaines est autant que possible compensé par l'accueil de doctorants et de stagiaires, ainsi que par la création de partenariats actifs (chercheurs, com.pers., 2010 ; Evaluation finale 2006-2010 ; document interne, 2010).

---

[65] Cette fondation était de droit suisse. Ensuite, une fondation de droit français a été crée, la Fondation Sansouire en 1978. Une simplification des statuts a été effectuée en 2008, la Fondation Tour du Valat est désormais une fondation de droit français.

[66] P. Isenmann indique que ses efforts dans ce sens sont probant : « treize thèses au total ont été soutenues de 1981 à 1990, à partir de travaux réalisés tout ou en partie à la Tour du Valat. Ce joli palmarès confirme le nouveau dynamisme scientifique de ce laboratoire qui peut être jugé, comme c'est l'usage dans les laboratoires publics, au nombre de ses publications. On peut en effet répertorier, pour cette même décennie : 93 publications dans des revues d'audience internationale, 23 dans des revues d'audience nationale ainsi que 20 chapitres de livres ou d'actes de congrès internationaux » (2003 : 67).

Les compétences et l'insertion dans le secteur de la recherche. L'enjeu des compétences scientifiques est ainsi lié à l'insertion dans le secteur d'activité de la recherche, aux réseaux et aux partenariats dont l'organisation estime avoir besoin. La TdV a fait le choix d'un recrutement privilégiant la diversité[67] disciplinaire – par opposition à une spécialisation forte dans un nombre réduit d'approches disciplinaires et théoriques – pour favoriser la création de liens dans chacune de ces disciplines, suivant le constat selon lequel le réseau se fait plus facilement et plus naturellement lorsqu'une « personne-ressource » est là pour le créer et le faire vivre en interne.

Les compétences, le modèle organisationnel et les modes d'action environnementale de la TdV. La recherche développée à la TdV est soumise à la double exigence de l'excellence scientifique et de l'application pratique pour la conservation des ZHM. La progression de la TdV dans ce sens a pris plusieurs formes au cours de son histoire. Les plus notables sont le développement d'une activité d'application de la conservation en 1992 impliquant le recrutement de spécialistes et techniciens de la conservation (voir la présentation de la TdV au chapitre 2) et le décloisonnement des activités de recherche et de conservation en 2006, qui étaient jusqu'alors organisées en deux équipes distinctes. Ce changement organisationnel correspond à une formalisation de la logique d'action de la TdV : l'identification et l'étude scientifique de problèmes de conservation des écosystèmes humides et de leur biodiversité doit aboutir à des solutions de gestion, qui doivent être mises en œuvre ou promues auprès des acteurs concernés. Les équipes sont alors recomposées autour d'un problème ou d'un projet et non plus autour du type d'activité. Concernant l'activité de recherche et les compétences scientifiques qui nous intéressent ici, cette évolution implique une plus grande capacité des chercheurs à travailler avec d'autres métiers en interne[68].

En outre, la capacité des chercheurs à travailler vers l'application n'est pas qu'un problème d'intégration des compétences en interne, il s'agit également pour eux d'aller à la rencontre des acteurs de la gestion effective pertinents au regard de leurs travaux. Cette exigence régulièrement rappelée aux chercheurs par les organes de gouvernance et la direction est unanimement[69] exprimée comme une contrainte par ces chercheurs qui doivent faire leurs preuves à la fois sur la qualité scientifique et sur la portée pratique de leurs travaux. Cette contrainte est compensée par le sens de la recherche que ces scientifiques peuvent exercer à la TdV et qui est tout aussi

[67] Le nombre de chargés de recherche reste inférieur à 10 personnes. Les champs disciplinaires sont ceux de l'écologie végétale, l'écologie animale, l'hydrologie, la géomatique, les sciences de l'environnement (gestion des espaces, outils de suivi et d'inventaires des écosystèmes).

[68] L'articulation entre les modes d'action et les différentes compétences de l'organisation est un problème à part entière que l'on considérera dans la troisième partie de la thèse.

[69] Cette contrainte est exprimée en termes différents mais convergents par les 9 chercheurs de la TdV.

unanimement exprimée : la science doit servir un projet social qui est celui de la protection de la nature.

Nous proposons ici une lecture selon laquelle l'action environnementale est inhérente à une recherche intentionnellement construite sur une problématique de clarification ou de résolution d'un problème environnemental, et peut être enrichie d'autres formes d'actions connexes (*i.e.* qui soient dépendantes de la recherche sans laquelle elles ne pourraient être mises en oeuvre). Cette approche peut à la fois favoriser un apaisement vis-à-vis de la contrainte légitimement perçue par les chercheurs et surtout éclairer les dimensions stratégiques de cette recherche TdV, c'est-à-dire formaliser une réflexivité sur les formes d'action qu'elle met en œuvre et qu'elle peut juger pertinent de renforcer. C'est l'exercice auquel nous nous attacherons dans la section suivante.

3.2.2 Acquérir des ressources financières pour financer des programmes de long terme

L'aspect financier de l'activité de recherche soulève deux enjeux principaux pour l'ONGE : (1) la pérennité de financement pour des projets de recherche qui courent le plus souvent sur le long terme, et (2) la liberté que ces sources de financement laissent quant à l'allocation des fonds.

Pour comprendre comment s'expriment ces deux contraintes, il faut distinguer les différentes sources de financement. Rappelons que la TdV dispose d'un budget d'un peu plus de 4 millions d'euros (voir le détail du budget dans l'encadré 2.3 du chapitre 2) dont 15% proviennent de son capital propre et la moitié est pourvue par la Fondation MAVA[70] pour la nature, qui agit dans le mécénat environnemental. Par ailleurs, elle acquiert environ 30% par l'obtention de financements externes.

Le financement de la MAVA est accordé chaque année au cours des procédures de gouvernance de la TdV (bureaux et conseils d'administration), mais surtout l'accord est passé sur un programme quinquennal. On ne peut pas dire de cette source de financement qu'elle soit pérenne dans la mesure où rien de formel n'a été notifié, elle offre néanmoins un cadre souple en termes de contenu et de long terme : « *la MAVA financera la TdV tant qu'elle présentera de bons programmes* » dit le président de la Fondation suisse, André Hoffmann[71] (CA, séance, 2010). Le contenu est en effet à l'initiative de l'organisation qui soumet son programme de recherche et d'action. Plus

[70] Rappelons que la MAVA est une fondation de droit suisse créée par Luc Hoffmann en 1994, pour financer des actions dans le domaine de la protection de la nature dans trois zones : le bassin méditerranéen, la Suisse et l'arc alpin, la zone côtière d'Afrique de l'Ouest.

[71] André Hoffmann est le fils de Luc Hoffmann, il pérennise le travail de son père en prenant part à la gestion des fondations qu'il a créé. André Hoffmann est vice-président de la Tour du Valat et président de la Fondation MAVA.

précisément, les fonds MAVA viennent également compléter les fonds propres (15% en 2009) pour le financement du fonctionnement de l'organisation.

De façon schématique, les financements externes endossent les caractères opposés : limités dans le temps (de 1 à 4 ans maximum) et le plus souvent contraignants en termes de contenu. Bien qu'ils ne représentent qu'entre 25 et 30% du budget, ils demandent des efforts importants auxquels chacun doit prendre part (les membres scientifiques et techniques et la direction) ; et l'on peut mesurer l'importance de cet objet à la place qu'il occupe dans les réunions de gestion interne. L'acquisition de fonds externes est une composante de la *stratégie d'augmentation des capacités* qui donne à voir les tensions qui sous-tendent les différents registres stratégiques. Pour augmenter ses capacités financières, le levier organisationnel est mis à contribution sous deux angles : restructurer l'équipe autour d'une « organisation par projets » et compter sur l'apprentissage organisationnel. « *Tous les chefs de projets ont bien intégré la recherche de financements externes et on a de bons résultats à ce niveau* » (Directeur administratif et financier, com.pers., 2010). L'idée d'acquérir des compétences spécifiques a été plusieurs fois discutée mais finalement rejetée, car cela ne correspond pas aux besoins de cette organisation « atypique » (Comité de gestion, séance, 2009), ce qui n'empêche pas de ponctuellement solliciter un soutien auprès d'organisations spécialisées[72]. Le levier « partenariat » n'est pas des moindres : un travail de fond est réalisé pour formaliser des conventions-cadres. Le partenariat scientifique – nécessaire au développement de l'action – peut également faciliter l'accès de la TdV au nouveau système de financement de la recherche par l'Agence nationale de la recherche, qui constitue un avantage structurel encore sous-valorisé par l'organisation : « ces appels d'offre peuvent être très intéressants pour la TdV et il est regrettable que nous soumettions si peu de projets, d'autant plus que l'obtention d'une subvention ANR est une réelle reconnaissance, à la fois aux yeux du monde scientifique, mais aussi de nos partenaires financiers. Il faut que nous développions une position plus stratégique et proactive. Le directeur du programme, aidé par le chef du département Espèces, est chargé de faire une analyse globale des projets de la TdV susceptibles de s'inscrire dans un appel d'offre ANR et de pousser ensuite les chargés de recherche identifiés à répondre à cet appel. Ce point devra être repris et suivi régulièrement en réunion d'animation scientifique » (Compte-rendu Comité de gestion, document interne, 2010).

[72] En 2009, la TdV a sollicité l'association Enviropea spécialisé dans le montage de projet candidat à des financements de la commission européenne, pour être assistée dans le montage d'un dossier LIFE après deux refus. Le montage de projet constitue une réelle compétence dont un des aspects est de comprendre le fonctionnement et les exigences des différents bailleurs. Certaines ONGE se spécialisent en se restreignant à certains guichets, d'autres évitent certains bailleurs, comme la commission européenne qui propose des cadres complexes (Direction de programme, Centre Méditerranéen UICN, com.pers., 2008)

Concernant la tension avec le registre stratégique des modes d'action environnementale : la contrainte d'obtention de fonds externes peut inciter à poursuivre certains modes d'action bien qu'ils soient jugés moins fondamentaux. C'est souvent la participation à l'élaboration de plans de gestion qui est discutée en ces termes : « *tout le monde sait que le principal apport de l'élaboration ou expertise pour plans de gestion, c'est d'apporter presque 100% de fond externe, mais si on ne fait pas attention, on va devenir un bureau d'étude* ». « *La Tour du Valat a été innovante sur les plans de gestion pendant des années. Aujourd'hui c'est une pratique courante et il y a plein de bureau d'étude pour faire ce travail. La TdV doit continuer à intervenir quand elle a une vraie plus-value scientifique, ou parce que le site présente des enjeux de conservation forts. Notre participation doit être considérée avec soin* » (Direction, chercheurs, com.pers., 2008).

Nous avons ici parcouru les contraintes liées à la ressource financière car elles s'imposent à tous les niveaux d'action de l'organisation et l'analyse de la recherche comme action environnementale serait biaisée si nous ne formulions pas ces enjeux au préalable. Cependant, c'est lorsque nous étudierons l'organisation dans son ensemble, dans la troisième partie du texte, que nous irons au bout de cet enjeu financier et de son articulation aux autres registres stratégiques.

3.2.3 La légitimité et la notoriété scientifiques comme ressources

Mark Suchman (1995 : 3) donne à la notion de légitimité la définition suivante : « une hypothèse ou perception générale que les actions d'une entité sont désirables, adaptées, ou appropriées dans un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions ». La légitimité est un concept multidimensionnel et la littérature en gestion en fournit différentes catégorisations. Selon M-L. Buisson (2005 : 154), « la plus usitée est celle développée par Scott (1995), qui décompose la légitimité en trois catégories : normative, réglementaire et cognitive ». La définition de Suchman est néanmoins largement plébiscitée dans le domaine du management et contient les deux dimensions fondamentales de la légitimité : celle de la régulation des actions d'une entité collective et celle de la nature socialement construite du système (Bréchet *et al.*, 2008). Autrement dit, « cette définition reconnaît la nature sociale, cognitive et évaluative du construit » qui sont communément associés à la notion de légitimité (Buisson, 2005).

La légitimité est une notion chère aux tenants des théories néo-institutionnelles qui cherchent à éclairer la façon dont « les forces culturelles, cognitives et sociales exercées par l'environnement sur les entreprises […] conduisent à une homogénéisation des pratiques et formes au sein des champs organisationnels » (*ibid.*), selon le phénomène d'homogénéisation montré par DiMaggio et Powell (1983). La notion de légitimité est une clé de lecture qui ne se limite pas à

l'institutionnalisation de formes et de pratiques organisationnelles, mais qui peut être utilement prise en compte dans les ressources dont l'organisation a besoin pour mener à bien ses missions. En effet, dans la perspective stratégique qui est la nôtre, la légitimité est considérée comme une ressource à part entière, participant à l'attraction d'autres ressources (Tywoniak, 1998 ; Bessire, 1999 ; Zimmerman & Zeitz, 2002) « nécessaires à la survie et à la croissance de l'entreprise (capital, technologie, managers, employés compétents, clients, réseaux) » (Buisson, 2005). Dans cette perspective, la nature contextuelle de la légitimité devient cruciale. En effet, comme l'explique M-L. Buisson (2005), la « légitimité est d'abord un jugement social (Zimmerman & Zeitz, 2002), une validation externe (Stone & Brush, 1996), accordée à l'organisation par ses parties prenantes (Ashforth & Gibbs, 1990) ». Il s'agit donc d'obtenir un consentement des multiples acteurs présents dans le système social de l'organisation, qui désigne « l'environnement dans lequel [elle] exerce ses activités et auquel elle a besoin de démontrer sa cohérence » (Zimmerman & Zeitz, 2002). La légitimité n'est donc pas un absolu, mais une ressource que l'organisation veillera à préserver et développer à travers les différentes voies relationnelles qui la relient à l'externe.

La nécessité d'être reconnu en tant que centre de recherche a été rapidement perçue par le fondateur dont le souci a été de constituer un conseil scientifique qui puisse formaliser ce statut (Guillet & Leroy, 2010). Dans les années 70, Luc Hoffmann s'est entouré d'un conseil scientifique composé de scientifiques reconnus, occupant des postes à responsabilités dans les plus importants organismes de recherche en écologie en France ou à l'étranger. Ceci renvoie à la dimension réglementaire de la légitimité (Scott, 1995 : 151-152, cité par Buisson, 2005) selon laquelle les organisations vont établir des structures formelles de fonctionnement (ici le conseil scientifique) et en respecter les règles (contrôle et orientation de l'activité de recherche). Si ce rapprochement de la structure de la TdV à celle des instituts de recherche publics français est historique, la volonté en est toujours tangible, par exemple dans l'adoption récente (en 2009) des titres de postes utilisés dans les structures publiques (« chargé de recherche », « chef de département »).

Si l'on poursuit dans les catégories de légitimité proposées par Scott (1995), on s'aperçoit que la dimension normative – qui sont les « opinions favorables données par une organisation au sujet d'une autre constituant un vote de confiance dans l'organisation » au regard d'un système de normes et de valeurs (Zimmerman & Zeitz, 2002) – résonne assez fortement au contact de l'histoire de la TdV. Quand la TdV a été fondée en 1954, les zones humides n'étaient pas encore perçues comme des écosystèmes menacés. Luc Hoffmann, le fondateur, a lui-même participé à la construction du problème avec les biologistes et les naturalistes dont il s'était rapproché, en allant

à la rencontre des instituts scientifiques qu'il a su, comme nous l'avons évoqué, attirer sur le terrain de la Camargue. Depuis, la TdV agit dans un contexte où la reconnaissance de la conservation des zones humides ne fait plus débat – les zones humides existent dans les cadres de la gouvernance internationale – , elle participe néanmoins au maintien du problème dans l'arène publique. Aujourd'hui, l'enjeu pour sa légitimité « normative » n'est donc plus tant dans la démonstration du bien fondé de son objet, mais dans l'exposition de sa capacité à remplir sa mission. La légitimité « du résultat » a en effet investi le domaine de l'action publique qui a longtemps été fondée sur « le principe » ou « les valeurs ». Cette tendance est matérialisée par la généralisation d'une forme de contrôle basée sur l'évaluation (Duran, 1999 : 16, 168 ; Busson-Villa, 1999 ; Guillaume, 2009). Dans le domaine de la recherche scientifique, l'évaluation scientifique est inhérente à l'organisation même du secteur et prend plusieurs formes, comme les procédures d'examen par les pairs pour la soumission d'un article à une revue scientifique, les procédures de recrutement et d'affectation thématique d'un chercheur, ou encore de financement de programmes de recherche (Matzkin, 2009). Ces formes de légitimation par lesquelles la TdV pénètre la communauté scientifique contiennent un double enjeu pour l'organisation : celui, bien sûr, de la reconnaissance lui donnant les capacités d'exercer et de développer cette activité scientifique (capacité d'action), mais aussi celui de l'espace qui lui est ouvert pour exprimer les problèmes et les résultats scientifiques relatifs aux ZH qu'elle porte (action). L'évaluation prend également la forme d'une procédure instituée dans l'organisation pendant laquelle un comité d'évaluation étudie la pertinence et l'avancement du programme de recherche d'un laboratoire. La TdV met beaucoup d'application dans le respect de ces procédures, y compris à l'heure où l'évaluation scientifique tend à se réduire aux indices bibliométriques (classement international des revues) (Matzkin, 2009). La TdV organise en effet des évaluations de son programme à mi et fin de parcours de chacun de ses plans quinquennaux, qui sont jugées par les évaluateurs externes eux-mêmes « *d'une pertinence et d'une qualité que l'on ne trouve plus toujours dans les instituts publics* » (Evaluateur, Evaluation juin 2008). Le choix des évaluateurs et des membres du conseil scientifique revêt une importance majeure si l'on se souvient que la légitimité n'a de sens que dans la relation qu'elle favorise entre l'organisation et le système social dont elle est dépendante. Un grand soin est en effet porté à la composition de ces comités qui rassemblent des scientifiques venant d'instituts de recherche publics (directeurs de laboratoire d'écologie, chercheurs spécialistes de différentes approches) ou des experts internationaux dans le domaine des ZH, c'est-à-dire des spécialistes habillés d'une certaine notoriété dont la TdV entend à raison profiter. On perçoit alors que le choix de s'imposer des procédures lourdes et coûteuses n'est pas anodin en termes de légitimité et d'ancrage de l'organisation dans le secteur scientifique. L'indice

bibliométrique reste cependant le critère de référence tant pour les évaluateurs et les membres du conseil scientifique que pour les chercheurs en interne. S'il octroie à la TdV une certaine visibilité de sa place dans le secteur de la recherche, il n'aide cependant pas à appréhender la contribution de cette activité en faveur de la conservation des zones humides[73]. On retrouve ici, sous un autre angle, notre problème de mise en visibilité des dimensions d'action environnementale inhérentes ou liées à la conduite de la recherche sur les ZH.

Notons enfin que « la légitimité n'est pas statique, mais résulte d'un processus continu de légitimation » (Buisson 2005 ; citant Beaulieu *et al.*, 2002) qui passe par la répétition des procédures exposées, mais aussi par l'exercice même de l'activité de recherche qui sera développée juste après la section suivante portant sur une dernière ressource fondamentale elle aussi liée à la légitimité acquise par l'organisation : le réseau.

3.2.4 Le réseau, le partenariat : des ressources aux enjeux stratégiques multiples

La TdV a toujours développé son activité de recherche en interaction avec différents scientifiques appartenant aux instituts publics de la région ou aux relations personnelles du fondateur, comme l'illustrent les éléments historiques évoqués au fil du texte. L'absolue nécessité de travailler en partenariat était vraie à cette époque où les connaissances en écologie étaient embryonnaires, où « tout était à faire ». C'est tout aussi vrai aujourd'hui à un moment où de nombreux problèmes sont connus mais restent à expliquer plus précisément afin de leur trouver des solutions. On peut mesurer l'importance du partenariat pour la TdV dans l'expression claire et pragmatique de ces enjeux dans son plan stratégique[74] :

> « Le partenariat scientifique est un élément clé dans la mise en œuvre du programme 2011-2015 et plus généralement dans le maintien ou l'augmentation de la qualité de nos recherches. En effet, les ambitions du programme 2011-2015 sont largement au-delà des capacités de réalisation de l'équipe, tant en termes de compétences que d'effectifs. Le partenariat est donc un moyen privilégié pour atteindre nos objectifs. Dans cette perspective, chaque chercheur a une double mission, mener des travaux de recherche et attirer des équipes de sa discipline ou de discipline complémentaires pour contribuer au programme. D'autre part la Tour du Valat est une structure de recherche de petite taille, relativement isolée pour laquelle le partenariat et les échanges scientifiques favorisent les flux d'idées et l'amélioration continue de l'expertise. De plus l'association dans le

[73] Cette discussion sera poursuivie au chapitre 7 qui tentera d'apporter quelques éléments conclusifs sur la place de l'évaluation par rapport à sa stratégie de *capacitation*, et plus généralement par rapport à la réflexion stratégique pour l'action environnementale.

[74] Les discours des différents chercheurs de la TdV (recueillis en entretien ou lors de l'observation) et les enjeux soulevés dans ce texte sont particulièrement convergents. Ces enjeux apparaissent comme étant partagés en interne.

> montage de projets avec ces partenaires nous permet de participer à des projets auxquels nous ne pourrions répondre seuls » (Plan stratégique Tour du Valat 2011-2015, 2010).

Ce paragraphe est sans équivoque : le partenariat est une ressource indispensable à la fois pour augmenter les capacités d'action de l'organisation (favorise l'acquisition d'autres ressources, voir la colonne centrale du tableau 3.1) et pour soutenir la mise en œuvre de l'action elle-même (voir la troisième colonne). Le tableau 3.1 organise les différents enjeux cités selon cette dichotomie (capacité d'action / action) et selon les quatre registres de la stratégie de l'ONGE.

Tableau 3.1 : Enjeux stratégiques du partenariat scientifique de la Tour du Valat

Enjeux	**Augmentation des capacités de recherche et d'action**		**Mise en œuvre des projets de recherche**
Objet environnemental	Apport d'autres disciplines et compétences en fonction du problème écologique focal →		Approche écosystémique des problèmes écologiques
Action environnementale	Augmentation des effectifs pour un projet →		Mise en œuvre avec « équipe » plus grande
	Contact avec des laboratoires méditerranéens →		Renforcement de capacité d'autres acteurs Accès à terrains médit.
Développement interne	Echanges avec d'autres laboratoires →	Stimulation, augmentation des compétences internes	
	Possibilité de répondre à des appels d'offre pour gros projets →	Obtention de financements	
Dynamique externe	Renforcement de l'ancrage de la TdV dans le secteur →	Augmentation de la reconnaissance et de la légitimité	

Les situations sont très diverses et les partenariats ont tous des modalités spécifiques (convention ou contrat, nombres de personnes impliquées dans les organismes partenaires, ancienneté et fréquence des relations, etc.), mais ils se rejoignent autour des enjeux présentés dans le tableau, auxquels ils vont plus ou moins contribuer.

Les objectifs sous-jacent au développement du partenariat scientifique maintenant présentés, nous allons pouvoir examiner les choix et les pratiques mises en œuvre par les membres de la TdV pour conforter voire développer cette ressource stratégique. Pour cela, il convient d'exposer au préalable les types de relations que la TdV entretient avec les organismes scientifiques. Ces relations sont présentées à travers une typologie que l'on a pu élaborer sur la base des entretiens et des analyses de document. Faisant le constat que le terme de « partenariat » recouvrait un

éventail de relations hétérogènes, nous avons choisi de les examiner à partir d'un critère simple : le partenaire est celui qui intervient dans la mise en œuvre des recherches (et actions) faisant partie du programme de la TdV. La Tour du Valat travaille pourtant dans l'interaction avec un réseau bien plus large que ces « partenaires opérationnels ». Dans la plupart des cas, un partenariat opérationnel est monté entre structures ou personnes appartenant à un même réseau. Le réseau est un vivier de partenariat potentiel, souvent débloqué par des opportunités financières. Quatre niveaux ont ainsi pu être identifiés :

1. *Le réseau « naturel impersonnel » - la communauté scientifique* : par les disciplines qu'ils développent, les chercheurs de la TdV sont amenés à faire partie de communautés disciplinaires ou interdisciplinaires. Ces réseaux peuvent se matérialiser par des colloques, des associations scientifiques disciplinaires, des revues.

2. *Le réseau « personnel »* : dans leur travail, les chercheurs de la TdV développent des réseaux personnels, souvent dans leur domaine d'expertise – un carnet d'adresse se constitue au fur et à mesure des liens et des relations interpersonnelles tissées.

3. *Le réseau organisationnel* : on distingue le réseau « organisationnel » du réseau « personnel » pour différencier certains organismes avec lesquels les relations sont multiples, dans le cas où plusieurs membres des deux organismes respectifs sont en contact. Il s'agit également des cas où il y a une « reconnaissance » d'organisation à organisation, qui peut par exemple être matérialisée dans les invitations à différents événements où l'on attend un représentant[75] de l'organisme invité.

4. *Le partenariat* : nous le restreignons, comme indiqué plus haut, aux aspects opérationnels menés conjointement (quel que soit le degré de participation des parties) par les deux acteurs / organismes. Le partenariat est donc une configuration temporaire, le plus souvent formalisée par une convention ou un contrat. Il faut cependant noter qu'un certain nombre de partenariats existants à la TdV peuvent être qualifiés de permanents dans la mesure où les projets correspondants sont conduits sur le long terme. Avec certains organismes, les partenariats sont tellement nombreux qu'un travail commun est toujours en cours.

Bien que nous ayons circonscrit le partenariat à sa forme opérationnelle, il n'en reste pas moins large, puisque aucun projet scientifique n'est mené sans collaboration avec des chercheurs externes ou des instituts scientifiques. Les programmes financés par l'Agence national de la recherche sont un exemple de cadre de partenariat qui peut amener la TdV à collaborer avec de nouveaux laboratoires. Les « partenaires permanents », quant à eux, sont par exemple l'Université d'Aix-Marseille et l'Institut Méditerranéen d'Ecologie et de Paléoécologie (IMEP) où deux

[75] Le choix du participant peut avoir une importance stratégique, en fonction des attentes mutuelles de chacun de ces organismes vis-à-vis de l'autre.

chercheurs de la TdV exercent un temps partiel en tant qu'enseignants-chercheurs. La TdV est également en partenariat sur le long terme avec plusieurs institutions à travers l'encadrement de doctorants, comme l'Office National de la Chasse et de la Faune Sauvage (ONCFS) dont la collaboration est favorisée par la localisation de leurs bureaux dans les locaux de la TdV, mais aussi le pôle universitaire de Montpellier (dont l'IRD) et l'Université de Provence d'Aix-Marseille, l'Université de Bourgogne, l'Université de Leuven (Belgique) et l'Université de Casablanca (Maroc). Des conventions cadre ont été signées avec le CEFE/CNRS, l'IMEP, la Estacion Biologica de Doñana, ou encore l'Edward Grey Institute.

Cette présentation des réseaux et du partenariat donne une image de la connexion de la TdV au monde de la recherche, en particulier en écologie et en biologie de la conservation. Nous pouvons maintenant nous intéresser à la réflexion qu'elle mène et aux pratiques qu'elle met en œuvre pour renforcer (au regard des différents enjeux développés plus haut) ce partenariat scientifique. La nature de cette ressource implique la connaissance des réseaux et une attention portée aux opportunités qui peuvent se présenter. C'est ce que l'on peut observer à travers la place que prend ce sujet dans les réunions internes de gestion et d'animation scientifique. La direction et les chefs de département y échangent des informations sur les travaux réalisés avec les collaborateurs, sur les opportunités de différentes natures, décident de la participation – en fonction des personnes à y rencontrer, de l'affichage dans un domaine, etc. – à un événement scientifique et désignent le participant entre eux ou en interne. Il n'y a donc pas un « plan stratégique » du partenariat à mettre en œuvre, mais plutôt une gestion courante de cette ressource en interne impliquant une attention continue.

Pour la préparation du plan 2011-2015 (que nous étudierons dans le détail au chapitre 6), une version provisoire du plan stratégique a été envoyée aux partenaires scientifiques « permanents » en sollicitant à la fois tout commentaire sur le contenu et des pistes de collaboration en fonction de la résonance avec leurs propres programmes. On observe que la TdV donne beaucoup d'information sur son programme de recherche et d'action dans l'objectif d'attirer des membres de son réseau et de favoriser la création de partenariats opérationnels[76]. Sur les 7 organismes

[76] Ce souci d'attirer des partenaires de qualité transparaît dans les documents internes. A l'occasion de la planification stratégique, une réflexion a en effet été menée pour les qualités qu'elle pouvait revendiquer : « La Tour du Valat possède également des atouts pour que nos partenaires soient intéressés à maintenir ou développer le partenariat, parmi lesquelles une forte identité et originalité qui s'exprime par l'expertise pluridisciplinaire, l'expérience sur les zones humides et la qualité des chercheurs, le domaine comme terrain de recherche, la capacité à maintenir des projets et des bases de données à long terme non dépendants de financements à court terme. » (Plan stratégique Tour du Valat 2011-2015, 2010).

contactés[77] dont 4 sont des partenaires récurrents, seulement 2 ont répondu, dont un partenaire « permanent » et le British Trust for Ornithology (BTO) identifié comme un organisme avec lequel le développement du partenariat était souhaitable[78]. Dans le court terme[79], cette pratique ne peut pas encore être qualifiée de totalement efficace ; elle a néanmoins attiré l'attention d'un nouveau partenaire potentiel avec qui l'organisation d'une réunion permettra d'avancer dans ce sens dans le moyen ou le long terme – les étapes pouvant être rapides ou lentes en fonction des opportunités qui se présentent, l'important étant de se tenir prêt.

Enfin les conventions-cadres ont déjà été évoquées comme une formalisation d'une relation organisationnelle (réseau organisationnel) favorisant le prolongement ou la succession de travaux communs, ce qui n'est pas sans importance pour des projets de recherche et qui d'un point de vue pratique tend à réduire les efforts et donc les coûts. En pratique, ces cadres facilitent la tenue de réunions régulières ou même l'échange d'information hors réunion. La signature de conventions-cadres indique également une reconnaissance réciproque des parties qui n'est pas sans importance par rapport à l'ancrage de la TdV dans la communauté scientifique[80] et qui favorise une sollicitation mutuelle pour différentes opportunités (appels d'offre, colloques, recommandation d'un chercheur pour des comités scientifiques, etc.).

En somme, les principales pratiques visant à maintenir et renforcer le réseau et le partenariat sont l'échange d'informations internes, externes, et la formalisation des relations organisationnelles dans un certain nombre de cas. Cependant, l'essentiel des pratiques permettant la création de partenariats ne sont pas spécifiques comme celles que l'on vient d'examiner, mais résident au contraire dans l'activité de recherche même. Dans la pratique scientifique et la mise en œuvre de leur projet, les chercheurs sont amenés à entretenir et créer des relations plus ou moins formelles : la création de partenariat au moment du montage d'un projet, des rencontres avec les pairs dans les différents modes de restitution académique, etc. Il convient d'ailleurs de noter que dans la mise en œuvre réelle des projets, le partenariat est loin de se limiter aux organismes scientifiques. En effet, les recherches développées à la TdV concernent pour la plupart les écosystèmes humides de Camargue et leur biodiversité. La Camargue est un espace anthropisé et modelé par les activités humaines. Les chercheurs sont amenés à collaborer avec les acteurs du

[77] Le Centre d'écologie Fonctionnelle et Evolutive (CEFE/CNRS) de Montpellier, La Fondation pour la Recherche sur la Biodiversité (FRB), l'IMEP, la Estacion Biologica de Doñana, l'Université de Bourgogne, le Laboratoire Montpelliérain d'Economie Mathématique et Appliqué (INRA/Lameta) et le British Trut for Ornithology (BTO).
[78] Notamment pour l'écologie des oiseaux d'eau et l'étude des dynamiques de populations de vertébrés, ainsi que le développement de modèle et de base de données dans le domaine (Plan stratégique 2011-2015 Tour du Valat, 2010).
[79] Au moment de la rédaction de cette thèse, le plan stratégique 2011-2015 est en phase de finalisation, et la sollicitation des partenaires scientifiques est très récente.
[80] Voir la partie 3.2.3 sur la légitimité.

territoire (acteurs sectoriels et gestionnaires d'espaces naturels) pour mener à bien leur recherche et leur objectif de transfert des connaissances produites. Ces types de collaboration ont cependant davantage trait à la dimension de l'action environnementale qu'à une ressource en partenariat nécessaire à la mise en œuvre des projets. Cet aspect sera donc traité à travers l'analyse des différentes formes d'action inhérentes et connexes à la recherche scientifique que nous pouvons maintenant aborder.

3.3 La recherche comme action environnementale : de la construction des problèmes écologiques à la diversité des modes d'intervention

Les ressources nécessaires au développement d'une activité de recherche scientifique ont été abordées en tachant de mettre en perspective la façon dont la TdV s'y prend pour les maintenir et les renforcer au regard des quatre registres stratégiques de notre cadre d'analyse. Nous pouvons à présent nous consacrer plus précisément aux projets de recherche menés par la TdV et aux formes d'action environnementales sous-jacentes.

Nous avons vu que les premiers travaux scientifiques développés par l'organisation datent de son origine, en 1954, et que l'activité a pris une tournure formelle en 1974. Les projets aujourd'hui en cours sont le fruit d'une évolution inscrite dans le long terme – en termes d'objets de recherche et d'approches. Comme mentionné plus haut, les premières années de travail ont été consacrées à l'avifaune, mais la nécessité de connaître et comprendre les habitats des oiseaux d'eau a très vite poussé à l'élargissement du champ d'investigation. La recherche sur les habitats a amené les scientifiques de la TdV à s'intéresser à la biodiversité animale et végétale de la Camargue qui est loin de se résumer aux oiseaux d'eau. Puis dans les années 1990, c'est le souhait de parvenir à une compréhension systémique de cette vaste zone humide camarguaise qui a incité la TdV à intégrer plus fermement l'hydrologie et de la géographie (géomatique et paysage). Nous ne pourrons aborder tous les projets de recherche mis en œuvre par la TdV, ni aller dans l'exhaustivité des évolutions et des résultats apportés au cours de l'histoire de ceux que nous allons traiter. En outre, s'il y a déjà lieu de « *dresser un bilan des recherches et des grands résultats en écologie apportés par la TdV* » (membre du CS, CS 2009), ce n'est pas là que se situe notre objectif. Pour comprendre et éclairer les formes d'action inhérentes et connexes à l'activité de recherche, nous avons été attentifs à toutes les activités impliquant les chercheurs de la TdV. Nous avons cherché à d'abord comprendre ces actions pour ensuite les relier aux programmes de recherches – dont nous avions

préalablement pris connaissance par la consultation des documents et des entretiens avec les chercheurs. L'analyse de ces observations a permis d'identifier plusieurs formes d'action récurrentes liées aux projets de recherche mis en œuvre, ou plus généralement aux compétences scientifiques dont dispose la TdV. Parmi les innombrables actions opérées par ces scientifiques pendant la période 2006-2010[81], nous en avons choisi quelques-unes qui à notre sens illustrent les différentes formes d'action repérées. Elles témoignent en outre de la délicatesse stratégique inhérente aux choix d'objets environnementaux et d'actions (négociations internes) et au déploiement des actions dans le système de gestion (négociations externes).

Pour chacun des 7 exemples abordés, la problématique ou l'enjeu de conservation sont d'abord expliqués. Les places et les rôles endossés par la TdV sont ensuite analysés au regard des capacités pour l'action (ressources) et de la stratégie de positionnement et d'action dans le jeu. Précisons cependant que ces deux aspects ne sont pas développés de façon égale pour chaque exemple dans la mesure où nous avons au contraire cherché à saisir leur diversité et celles des questions qui se posent autour du lien recherche et action environnementale. Ces formes d'action liées à la recherche sont abordées en deux temps (Tableau 3.2). D'abord (Section 3.3.1), nous étudierons la façon dont les recherches et les actions soulèvent et font exister les objets ou les problèmes environnementaux. Ensuite (Section 3.3.2), nous aborderons les formes d'action environnementale et les leviers sur lesquels les scientifiques s'appuient pour apporter des changements dans la gestion des ZH.

Tableau 3.2 : Les 7 exemples d'actions connexes à la recherche scientifique à la Tour du Valat

3.3.1 La recherche scientifique pour publiciser les objets et les problèmes écologiques	
1)	Recherche sur l'anguille : une espèce en voie d'extinction
2)	Les suivis à long terme des oiseaux d'eau : les « cartes au trésor » de la Camargue
3)	L'expertise scientifique prise dans la controverse autour de la démoustication
3.3.2 La recherche comme levier pour différents modes d'action	
4)	Expertise scientifique et gestion de l'eau en Camargue
5)	Participation aux procédures pour l'application des politiques publiques environnementales
6)	Le rôle des sciences dans les choix de gestion : exemple des Salins du Sud-Est de la Camargue
7)	Négociations avec les chasseurs pour pousser à l'amélioration de leurs pratiques

[81] Sachant, encore une fois, que certaines ne sont que la continuité d'actions déjà engagées antérieurement, certaines sont plus récentes, certaines encore sont ponctuelles, etc. Les cas sont très divers.

3.3.1 Publiciser des objets et des problèmes écologiques

1) Recherche sur une espèce en voie d'extinction, l'anguille

Le problème du déclin de la population d'anguilles peut être vu comme un cas d'école des problèmes de conservation auquel se confrontent ceux qui veulent agir pour la nature : le stock aurait chuté de 99% depuis 1980, la population est mondiale. On est donc face à un problème de conservation critique – l'anguille est en danger d'extinction –le problème se joue à l'échelle internationale. Que peut faire une organisation comme la TdV face à un tel problème ? Quelle place occupe-t-elle face à un problème de cette ampleur et quelle contribution peut-elle apporter à sa prise en charge ? Les caractéristiques de l'espèce et les facteurs supposés de son déclin sont détaillés dans l'encadré 3.1

Encadré 3.1 : Caractéristiques et facteurs du déclin de la population d'*Anguilla anguilla* (Abdallah *et al*., 2009 ; Plan stratégique TdV 2006-2010)

L'espèce Anguilla anguilla

L'anguille européenne (*Anguilla anguilla*) fraye dans la mer des Sargasses située dans la partie centre-ouest de l'océan Atlantique. Les larves migrent passivement grâce au *Gulf Stream* et arrivent sur les côtes européennes, de la Finlande au sud du Maroc, y compris sur le pourtour méditerranéen. A l'approche des côtes, les larves évoluent en anguilles transparentes appelées civelles. Après s'être pigmentées, ces dernières se métamorphosent en anguilles jaunes (printemps-été) dans les eaux continentales ou littorales où elles vont croître pendant plusieurs années pour atteindre le stade d'anguille adulte (anguille argentée). La maturité sexuelle est plus précoce en eaux plus chaude, elle peut être de 3 à 5 ans en Méditerranée, tandis qu'elle peut prendre jusqu'à 15 ans en zone scandinave. Ces anguilles matures migrent depuis les bassins versants jusque dans la mer des Sargasses (voyage de 5-6 mois).

Déclin de la population d'Anguilla anguilla

L'anguille européenne a connu un brusque déclin (99%) (Plan stratégique TdV 2006-2010) depuis les années 80, si bien qu'elle est depuis 2007 inscrite à l'appendice II de la CITES[82] et figure parmi les espèces en « danger critique d'extinction » de la Liste Rouge de l'UICN.

Les causes du déclin généralisé de la population d'anguille ne sont pas encore bien connues (Crivelli, Plan Stratégique TdV 2006-2010), mais la communauté scientifique l'attribue à une conjonction de facteurs :

- les changements dans les circulations océaniques,
- la disparition des habitats favorables à l'espèce, notamment les marais côtiers,
- les mauvaises conditions de migration : inaccessibilité de certains cours d'eau suite à l'édification de barrages, mortalités dues à l'entraînement dans les turbines lors du retour vers l'océan, canalisation des cours d'eau, drainage des zones humides...
- la grande sensibilité de l'espèce aux contaminants toxiques et aux produits phyto-sanitaires,
- une forte exploitation par la pêche, à tous les stades de vie,
- l'introduction (liée à l'aquaculture) d'un parasite (*Anguillicola crassus*) qui perturbe la migration marine des adultes par la déformation de la vessie natatoire.

[82] Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction.

La TdV a commencé à travailler sur la faune aquatique dans les années 1970. En 1983, les chercheurs travaillant sur ces thématiques ont découvert la présence d'un parasite (*Anguillicola crassus*) pour la première fois en France (Chercheurs TdV, com.pers., 2009), peu après la première détection au nord de l'Europe en 1981. Depuis sa place dans la communauté scientifique, la TdV a contribué à l'avancée des découvertes sur les facteurs potentiels du déclin de la population d'anguilles. Elle a en effet poursuivi les recherches sur les effets du parasitisme : dans les années 90, ses chercheurs ont pu montrer que les anguilles atteintes d'*Anguillicola crassus* connaissaient une atrophie de leur vessie natatoire et un taux de lipide plus faible (de 15 à 20% contre 30% pour une anguille adulte saine) (Chercheurs TdV, com.pers., 2009). Ces connaissances viennent compléter d'autres recherches européennes ayant montré que ces modifications physiques rendaient les anguilles trop faibles pour le parcours des 5000 km jusqu'au lieu de reproduction dans la mer des Sargasses. Face à un problème aussi insaisissable tant au niveau de sa gravité que de l'ampleur géographique à laquelle il se joue, la TdV a participé à l'effort de recherche qui a permis la mise à jour de ce problème et l'avancée de premiers éléments d'explication.

Cette recherche « d'avant-garde » a pu également montrer son utilité au moment où le problème a été pris en charge au niveau politique. En effet, le déclin de la population d'anguilles a fait l'objet d'un règlement[83] européen en 2007 afin de reconstituer le stock. Les Etats européens devaient mettre en place des plans de gestion anguille nationaux pour fin 2008, dont l'objectif est un taux d'échappement de 40% de la biomasse d'anguilles argentées[84]. Le Plan de gestion anguille national et le Plan de gestion anguille Rhône-Méditerranée consultés nous enseignent que les premières contraintes sont d'ordre scientifique : un des principaux problèmes réside dans le manque de connaissance sur la biomasse et l'échappement effectifs des anguilles argentées. Or c'est ce taux d'échappement (de 40%) qui est l'objectif des mesures indiquées dans les plans de gestion. Il n'y a alors rien d'étonnant à ce que la plupart des travaux et actions prévus soient de nature scientifique et technique, mais si les études scientifiques sont un préalable nécessaire à l'action, elles doivent avancer le plus rapidement possible pour espérer voir la mise en place de mesures de gestion pertinentes, dès la première phase d'application du plan de gestion, ou dans la

[83] Règlement R(CE) n°1100/2007 du Conseil des ministres du 18 septembre 2007, publié au Journal Officiel de l'Union Européenne du 22 septembre 2007. Le règlement européen est une « loi communautaire » applicable directement dans tous les états membres sans que ces derniers aient besoin de la traduire dans les textes nationaux. Il a la particularité de créer un même droit dans toute la Communauté sans tenir compte des frontières et d'être valable uniformément et intégralement dans tous les états membres. Son applicabilité est directe.

[84] L'article 2.4 de ce règlement stipule que « l'objectif de chaque plan de gestion est de réduire la mortalité d'origine anthropique afin d'assurer avec une grande probabilité un taux d'échappement vers la mer d'au moins 40 % de la biomasse d'anguilles argentées correspondant à la meilleure estimation possible du taux d'échappement qui aurait été observé si le stock n'avait subi aucune influence anthropique » (Valadou *et al.*, 2008 : Sauvegarde de l'anguille, un règlement européen).

perspective de son évolution en deuxième période. « *La TdV [qui] n'a pas attendu les plans de gestion pour travailler sur l'anguille a déjà du recul* » (membre association Migrateurs Rhône Méditerranée (MRM), 2009) et fait partie des rares organisations en mesure de faire avancer rapidement la prise en charge de la conservation de l'anguille au niveau de la région. En effet, malgré une structure technico-administrative mise en place dans les années 1990[85] regroupant les organes étatiques et les représentants des filières pêche, dont l'existence a été capitale pour rassembler les connaissances et se fixer des objectifs de gestion, les acteurs jouant les « rôles scientifiques et techniques » restent peu nombreux, au moins pour le bassin versant Rhône Méditerranée[86]. Dans ce contexte, la TdV peut jouer un rôle significatif malgré la complexité du phénomène dont il est question dans ces plans de gestion. Après 20 ans de recueil de données sur les poissons de Camargue, le chercheur de la TdV chargé de ce programme a estimé qu'« *il y avait tout ce qui fallait pour modéliser la dynamique des anguilles et construire un modèle pour la gestion des lagunes* ». Pour cela, il s'est associé à une université italienne dont certains membres travaillent sur l'espèce (Bevacqua *et al*., 2009 ; De Leo *et al*., 2009). Ce modèle pourrait permettre un changement vers une meilleure gestion des lagunes méditerranéennes dans un temps moindre et pour un coût réduit comme l'indique ce passage du Plan de gestion anguille Rhône Méditerranée :

> « Les informations permettant de calculer sur une lagune le pourcentage d'échappement des anguilles argentées sont les suivantes :
> • évaluation du recrutement, c'est-à-dire de la population entrante de civelle (alevin d'anguille)
> • quantités pêchées + effort de pêche (nombre d'engins et temps de pose) lorsque la lagune est exploitée
> • évaluation de la taille de la population (capture/marquage/re-capture)
> • détermination de l'indicateur « structure en taille » d'une population d'anguilles »
> Un seul outil de modélisation est disponible sur ces milieux. Il a été développé par la Tour du Valat (A. Crivelli) à partir d'un suivi de plus de 10 ans de la population d'anguilles de l'étang du Vaccarès, en collaboration avec une équipe de scientifiques italiens. Ce modèle nécessite encore une phase de validation à partir des données recueillies sur un autre étang » (Plan de gestion anguille Rhône Méditerranée Corse, approuvé par la Commission Européenne le 15 février 2010 : 17).

[85] Le ministère de l'environnement et l'ONEMA, le Groupement d'Intérêt Scientifique sur les Espèces Amphihalines (GRISAM) au niveau national, ainsi que les Agences de l'eau, l'ONEMA, les DIREN (maintenant DREAL), et les Comités de Gestion des Poissons Migrateurs (COGEPOMI, instance consultative créée dans 8 bassins versants en 1994, ayant contribué à la rédaction des plans de gestion).

[86] Nous tirons cette observation de la consultation du Plan de gestion anguille Rhône Méditerranée et de la liste des invités au colloque « journées poissons migrateurs » (organisé par MRM en novembre 2009, à Marseille) : il s'agit principalement de l'ONEMA et de MRM, concernant les instituts scientifiques, il y a un groupe de recherche à l'Université de Perpignan et la Tour du Valat.

Cette capacité à répondre rapidement sur le plan scientifique et technique peut favoriser l'obtention de financement : avec le règlement européen, des fonds sont alloués au plan national de l'anguille. Dans ce cadre, la TdV reçoit un financement de l'Agence de l'eau RMC pour terminer la construction de son modèle pour la gestion des lagunes en faveur de l'anguille. Nous retrouverons ce mécanisme dans le paragraphe suivant avec les suivis ornithologiques à long terme : la TdV fait le choix de financer des recherches pendant plusieurs années jusqu'à ce que l'avancée prise dans le domaine lui permette d'accéder à des financements au moment où s'ouvrent des opportunités. Ici, nous voyons que le registre de la construction et de la focalisation sur un objet écologique, le registre des ressources et des capacités d'action (registre du développement interne) et le registre de la place dans le secteur se nouent : « investir » à long terme sur un objet écologique n'apporte pas simplement une meilleure connaissance de cet objet, mais peut aussi contribuer au renforcement de la place de le TdV dans le secteur et de ses capacités. Ceci illustre les liens forts qui sous-tendent les différents registres stratégiques de notre cadre d'ASOFE.

En guise de conclusion sur la recherche sur la population d'anguilles (bien que nous n'en ayons aperçu ici qu'une part minime de ses évolutions et implications sur 30 ans), nous pouvons simplement nous intéresser aux raisons aujourd'hui évoquées par les chercheurs de la TdV pour continuer à s'investir sur ce problème à la fois démesuré et ne pouvant offrir beaucoup d'espoir sur un impact significatif à la TdV : « *le travail sur une espèce en danger est un excellent moyen pour mettre sur la table toute une série de problèmes qui affectent l'écosystème. C'est une sorte de véhicule* ». « *Cela permet d'insister sur le problème des PCB*[87] *dans le Rhône, sur le fonctionnement hydrologique de la Camargue, car un fonctionnement favorable aux anguilles l'est aussi à bien d'autres espèces* » (Chercheur TdV, com.pers., 2009). La TdV a intérêt à continuer à travailler sur l'anguille qui fait aujourd'hui l'objet d'un cadre d'action où la TdV peut se positionner tout en travaillant sur l'ensemble de l'écosystème : « *Là je vais avoir un projet dans le cadre du Plan Rhône pour les espèces en danger. Mais on travaille bien sûr au-delà de l'espèce, aujourd'hui l'approche que tout le monde privilégie est une approche écosystémique* » (Chercheur TdV, com.pers., 2009). On retrouve cette logique dans d'autres programmes de recherche de la TdV. Le programme historique portant sur le flamant rose est un de ceux-là : si la population ne suscite pas aujourd'hui d'inquiétude forte quant à sa conservation, son caractère emblématique permet de l'ériger en porte-parole pour communiquer sur l'importance du maintien des habitats (Scientifique TdV, com.pers., 2009). L'anguille et le flamant rose sont deux exemples qui révèlent

[87] Les polychlorobiphényles (PCB) sont des contaminants environnementaux liés à l'activité humaine. Ces molécules ont été utilisées massivement jusque dans les années soixante-dix pour la fabrication des transformateurs électriques dans la vallée du Rhône. La contamination du fleuve a entraîné l'interdiction de consommation des poissons adoptée en septembre 2006.

le caractère stratégique sous-jacent à la construction et la focalisation sur des objets écologiques à conserver, qui doivent être en eux-mêmes un levier pour le portage d'enjeux plus fins et plus complexes.

2) Les suivis d'espèces sur le long terme : un patrimoine scientifique, une place sur le territoire

Depuis sa création, les scientifiques de la TdV accumulent des données sur les différentes espèces animales présentes en Camargue (voire dans d'autres sites méditerranéens). Luc Hoffmann avait l'ambition de faire l'inventaire exhaustif de la faune et de la flore de ce delta mystérieux dont il entendait de naturalistes plus âgés « le portrait des plus éloquents » (Silberstein, 2010 : 33). « La station s'est imposé des missions scientifiques parmi lesquelles la préparation d'un catalogue de la faune et de la flore de Camargue, l'étude de l'évolution dans le temps de la biocénose camarguaise, la réalisation de la carte de la végétation de la Tour du Valat ainsi que le baguage et l'étude des oiseaux » (Isenmann, 2003 : 38). Des suivis réguliers et élaborés ont rapidement été mis en place :

> « Quatre ans après son inauguration, un premier bilan permet de s'en faire une meilleure idée. La recherche avance bon train et se diversifie. Le baguage des oiseaux, qui constitue encore la grande mission de la Tour du Valat, s'y est intensifié. Deux mille neuf cent soixante-huit oiseaux bagués pour cette seule année 1958 – soit un bon nombre de passereaux migrateurs, mais également, pendant l'hiver, de canards. On mesure chaque oiseau. On le pèse. On observe l'état de son plumage. Autant de données que l'on reporte sur une « carte de baguage » propre à chaque individu » (Silberstein, 2010 : 57).

La TdV possède ainsi 60 ans de données sur les flamants roses et sur les canards, 30 sur les laro-limicoles, 40 sur les poissons…

Au moment où le fondateur de la TdV a organisé le développement de ces suivis d'espèces, l'enjeu principal était de faire l'inventaire et de porter à la connaissance le riche patrimoine naturel qui était celui du delta du Rhône. Aujourd'hui, un des principaux enjeux est de faire l'état de ces populations dans un contexte de forte érosion de la biodiversité. La première contribution de ces suivis à long terme dans la protection des écosystèmes humides résident dans l'identification des espèces et dans l'évaluation de leurs statuts. La TdV participe ainsi – avec ses partenaires en Camargue – à l'effort porté à l'échelle mondiale par les acteurs se saisissant de cette cause, pour donner un contenu et des prises à cette « biodiversité » à laquelle l'objectif de protection a été accordé dans les cadres nationaux et internationaux. C'est par exemple grâce à ce genre d'initiatives locales que l'UICN peut dresser la liste rouge des espèces.

Au-delà du statut de ces populations, ces suivis fournissent les données essentielles pour le diagnostic des « problèmes de conservation, en détectant des tendances défavorables et en en identifiant les causes » (Plan stratégique 2011-2015, 2010 : 41) par la confrontation des données sur les différentes espèces et sur leurs habitats (modification des habitats, variables abiotiques eau, climat, etc.) et sur la gestion (niveau d'exploitation de certaines espèces, contrôle ou non de certaines espèces envahissantes, etc.). L'historicité des données prend toute sa valeur dans ce type d'exploitation, car ce n'est que par un tel diagnostic que la TdV peut élaborer des modes de gestion plus favorables à la faune et la flore des milieux humides. Ainsi, la TdV a besoin de réaliser ces suivis pour « *faire une veille, savoir ce qu'il se passe sur la Camargue en termes d'espèce en fonction de ses mutations, pour alerter et agir* » (chercheur TdV, com.pers., 2010) et traduire cette connaissance en termes de gestion. « *Par exemple pour les hérons, on ne fait plus de recherche dessus, mais on suit ce qui se passe, on informe, on alerte et on voit s'il faut intervenir pour leur maintien* ».

Or, peu de données de ce type sont disponibles en dehors de celles que la TdV produit au niveau de la Camargue. Ses scientifiques défendent l'idée qu'elle a intérêt à les produire elle-même. En effet, les organismes fournissent rarement leurs données brutes à d'autres, au mieux ils se les échangent et les négocient. Ces données représentent un coût important ou une source de revenu pour les organismes producteurs qui souvent en dépendent (Réserve Nationale de Camargue, com.pers., 2009), elles sont aussi des ressources pouvant attirer d'autres ressources (comme des partenaires). La mutualisation des données et du travail peut être absolue comme le montrent plusieurs projets communs à la TdV et l'ONCFS ; ou au contraire être un facteur de blocage comme dans le cas de l'Observatoire de Camargue qui devait réunir 7 structures scientifiques et gestionnaires d'espaces naturels de Camargue (Lebreton, 2008 : 31). Loin d'être uniquement une affaire de ressources financières et partenariales, la production des données se négocie surtout parce que c'est à partir d'elles que les scientifiques peuvent développer leur recherche et l'action en faveur des ZH. L'exemple des laro-limicoles, dont plusieurs espèces sont en déclin en Camargue[88], est éloquent. Dans le document d'évaluation de fin de programme 2006-2010 (2010), on peut lire l'explication suivante : « Le suivi et l'action sur les laro-limicoles en Camargue reste cependant difficile, en dépit du grand intérêt de conservation qu'ils représentent, en raison d'une

[88] L'avifaune se porte plutôt bien en Camargue depuis les années 1990, même depuis les années 1980 pour certaines espèces. « Les laro-limicoles regroupent les espèces d'oiseaux appartenant aux Laridés (goélands et mouettes), aux Sternidés (sternes et guifettes) et aux Limicoles (petits échassiers dont l'huîtrier, l'échasse, l'avocette, les gravelots et les chevaliers) tous inféodés, en Méditerranée, au littoral ou à ses proches habitats (milieux lagunaires, côtes rocheuses) » (pole-lagunes.org). Ils sont presque les seuls à présenter des baisses d'effectifs pour plusieurs espèces de ce groupe (sternes, etc.). Les scientifiques de la TdV l'expliquent par un manque de disponibilité des habitats, du dérangement et possiblement par un problème de ressource alimentaire pour ces espèces en baisse (com.pers., 2010).

collaboration technique et financière non satisfaisante avec l'Association des Amis du Vigueirat. […] Les données laro-limicoles n'ont toujours pas été valorisées par [la personne chargée de ce volet, ancien de la TdV], maintenant aux Amis du Vigueirat ». Pour comprendre, il faut se rappeler que la TdV a connu une grave crise financière en 2003 et a dû inciter à des départs volontaires de ses employés. Cette personne a trouvé un poste dans l'association toute proche[89] des Amis du Vigueirat et a négocié avec la TdV de continuer elle-même le suivi des laro-limicoles sur lesquels elle avait fait sa thèse de doctorat. Pour la TdV, ne plus avoir à supporter le coût du suivi des laro-limicoles aurait pu être un avantage si les données avaient effectivement été exploitées et publiées, faisant état des enjeux de conservation de ces espèces (Chercheur TdV, com.pers., 2010). La collaboration attendue n'a pas fonctionné, les rapports se passent au contraire dans une concurrence très forte, malgré des réunions régulières pour organiser le travail commun. La TdV essaie de reprendre la main sur ces suivis mais « *perd du terrain sur le terrain* ». Cette formule exprimée par un chercheur de la TdV fait référence à la fois à l'accès aux terrains qui sont majoritairement privés en Camargue, mais aussi à la place dans la communauté de la conservation au niveau local, « *les Amis du Vigueirat sont identifiés laro-limicoles* », ce qui freine la TdV dans l'action pour ce groupe d'espèces.

Ainsi, les suivis ont été mis en place par la TdV pour porter à la connaissance la biodiversité camarguaise. Aujourd'hui, ils permettent aux scientifiques de la TdV de suivre l'état des populations qu'ils ont pour mission de conserver. Les résultats de ces suivis font aussi un excellent outil de communication et de sensibilisation. « *Avec les suivis d'espèces, il y a toujours des choses intéressantes et faciles à montrer, des choses simples qui marquent les esprits* » (Chargée de communication TdV, com.pers., 2010). Ils peuvent être communiqués au grand public à travers les médias[90]. Surtout, au niveau local, les gestionnaires d'espaces naturels ou les administrations chargées de l'environnement (DREAL) y sont très sensibles, c'est comme « le bilan » de leur gestion (Chercheur TdV, com.pers., 2010). C'est aussi un moyen d'établir des relations coopératives avec des acteurs sectoriels comme dans le cas de la communication des suivis de

[89] Cette proximité à la TdV est autant géographique que par le domaine d'activité et encore plus par la filiation. En effet, les amis du Viguerat sont gestionnaires d'un espace limitrophe au delta de Camargue à l'est. Ces terrains ont été acquis par le Conservatoire du Littoral et la TdV y a élaboré le premier plan de gestion. « Le Conservatoire du littoral a délégué à plusieurs services qui se chargent de son bon fonctionnement. Parmi ceux-ci, on retrouve la commune d'Arles, le conseil régional, l'ONF, l'ONCFS, l'association pour la protection de l'environnement, l'association des amis du Vigueirat et le WWF France » (Directeur des Amis du Vigueirat, com.pers., 2008).

[90] Les communications dans les médias des résultats des suivis long terme sont régulières. Par exemple, pendant le programme 2006-2010, on compte deux journaux télévisés (France 2 et 3), deux émissions de radio (Delta FM et France Inter), une douzaine d'articles dans la presse (France Soir, La Marseillaise, Le Monde, Terre Sauvage…) (Evaluation du programme 2006-2010, 2010).

canards aux chasseurs. Ces relations sont nécessaires à la fois pour mener à bien ses projets de recherche, mais aussi pour se faire entendre de la part de ces acteurs quant à des recommandations dans les pratiques de gestion (voir l'exemple 7).

Comme nous l'évoquions plus haut, les suivis à long terme représentent néanmoins des coûts importants pour l'organisme producteur de ces données, comme en témoigne la récurrence des discussions sur le maintien ou le développement des différents suivis dans les réunions scientifiques et de gestion interne. Les coûts matériels sont relativement faibles, il s'agit principalement des heures de survols et des coûts de déplacement sur le terrain. C'est en revanche le temps nécessaire au terrain, puis à la saisie des données qui nécessitent un voire deux postes à plein temps. Le coût est une des raisons pour laquelle un tel patrimoine (jusqu'à 40 ans de données pour certaines espèces) est relativement rare, vu la difficulté de trouver des financements pour des travaux de long terme. La TdV a récemment fait le choix – après négociations en interne – de réaffirmer son engagement dans les suivis à long terme en pérennisant (sur fonds propres) le poste d'un technicien recruté sur fonds externes. Les chercheurs responsables des suivis à long terme agissent néanmoins sur deux leviers pour augmenter la qualité et la quantité des données et pour réduire les coûts : leurs compétences techniques pour améliorer les protocoles et la fonctionnalité des bases de données et capitaliser les données des réseaux naturalistes qu'ils ont mis en place[91].

L'investissement financier que représente les suivis à long terme (que ce soit en fonds externes ou propres) reste raisonnable au regard de la connaissance et de l'action qu'ils permettent à la TdV de poursuivre, mais aussi au regard de leur influence sur la place que la TdV occupe dans la communauté scientifique. La TdV est en effet reconnue pour son travail de terrain, la quantité et la qualité de ses données et pour son expertise poussée sur les écosystèmes humides (chercheurs CEFE-CNRS, com.pers., 2008). Elle est même presque vue comme innovante dans un contexte où certains laboratoires publics cherchent à renouer avec le terrain (Evaluateur, Evaluation de la TdV à mi-programme, juin 2008). Les chercheurs en font une stratégie qui s'avère très probante au vu de la qualité et du nombre de partenariats scientifiques de la TdV : se faire reconnaître par la communauté scientifique à travers ses propres codes (publications) et faire valoir ses atouts (le

[91] « Deux axes complémentaires seront développés : 1. Faciliter la gestion de jeux de données importants, qui requièrent standardisation et uniformisation des données ; l'archivage et sécurisation des bases de données ; le recoupement et analyses de bases de données issues de disciplines et de méthodes différentes. 2. Potentialiser la collecte de données naturalistes en développant des interfaces sur internet permettant la saisie de données, proposant des protocoles de suivis standardisés d'espèces et de communautés et restituant les résultats de ces études » (Plan stratégique 2011-2015, 2010).

terrain et les données). Un paragraphe extrait du Plan Stratégique 2011-2015 (2010) en est une bonne illustration :

> « Le département s'appuie en premier lieu sur la production scientifique (la publication étant le produit de base) et le développement de nouveaux outils (interface internet, gestion de bases de données) pour **obtenir une légitimité, une crédibilité et une visibilité**. Les résultats seront en priorité publiés dans des revues scientifiques internationales. Il s'agira de rester compétitif dans le domaine de la recherche garant de notre crédibilité et de notre possibilité à postuler à des financements de recherche. La publication scientifique sera également le garant de la validité des résultats et leur crédibilité à les appliquer sur le terrain.
> Le département aura également la responsabilité de maintenir et développer le capital de la Tour du Valat sur les suivis à long terme. Il s'agira notamment d'anticiper les futures innovations techniques et demandes d'autres laboratoires qui n'ont plus accès au terrain et au long terme (plumothèques, sérothéques...) » (Plan Stratégique 2011-2015, 2010 : 36 – mise en forme d'origine).

Pour conclure, soulignons les liens entre les différents registres de notre cadre de l'ASOFE qui sont apparus particulièrement forts dans cet exemple des suivis à long terme des oiseaux d'eau (Figure 3.1).

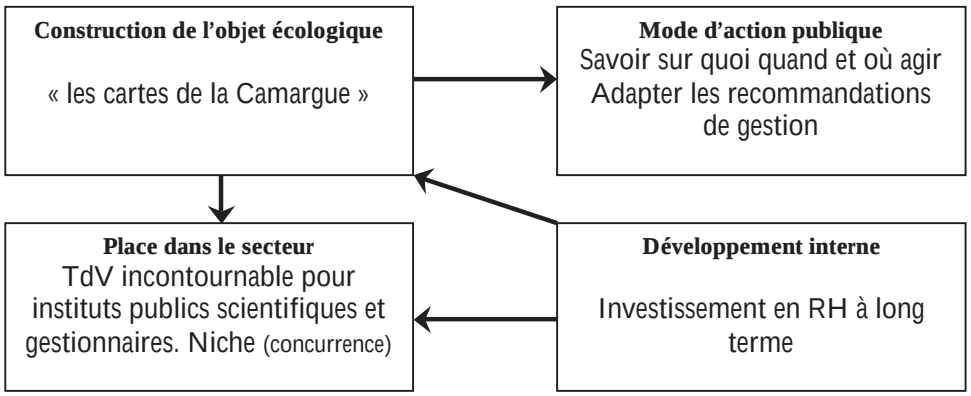


Figure 3.1 : L'exemple des suivis à long terme des oiseaux d'eau replacés dans les quatre registres de notre cadre d'analyse stratégique de l'organisation à finalité environnementale (source : auteur)

Ici, la construction de l'objet écologique « oiseaux d'eau » en « cartes » donnant la taille des populations et leur localisation sur le territoire camarguais fourni tout d'abord des éléments tangibles pour prioritariser l'action environnementale. A partir des résultats de ces suivis, les scientifiques de la TdV sont capables de savoir s'il faut réagir, sur quelle espèce et sur quel habitat. Comme nous l'avons vu, ces suivis contribuent fortement à donner une place incontournable à la TdV sur le territoire autant pour les gestionnaires d'espaces naturels qui veulent savoir ce qui se passe sur les terrains étant sous leurs responsabilités, que pour les

scientifiques des laboratoires publics qui sont souvent à la recherche de données de terrain. Cet exemple a également révélé les relations de concurrence qui pouvaient être fortes entre les organismes à finalité environnementale qui veulent parfois agir sur les mêmes objets. Enfin, nous avons vu que ces suivis sont coûteux en terme de ressource humaines et financières, mais la TdV privilégie néanmoins la poursuite de ces investissements qui sont compensés par le renforcement de ses capacités d'action (connaissance fine de ce qui se passe sur le terrain) et par le caractère incontournable de sa place sur le territoire et dans le secteur de la conservation des oiseaux d'eau.

3) Alimenter les débats publics : le cas de l'étude de l'impact du Bti sur l'avifaune camarguaise

Le delta du Rhône est resté longtemps en dehors des zones d'intervention de l'Entente Interdépartementale de Démoustication (EID) créée en 1956 pour démoustiquer les zones dévolues au développement économique[92]. Les sociologues l'expliquent par la spécialisation de l'espace commencée il y a un demi-siècle sans avoir changé de trajectoire jusqu'à aujourd'hui :

> « L'île de Camargue, issue de plusieurs siècles d'anthropisation, est néanmoins considérée comme l'écrin d'une « nature sauvage », à ce titre internationalement reconnue (Picon, 1978). Elle échappa d'abord aux politiques de drainage à visée agricole et sanitaire du XIXe siècle, puis à l'emballement économique et aux aménagements territoriaux des Trentes Glorieuses. Ses étangs centraux acquirent le statut de réserve naturelle nationale dès 1927. L'ensemble de l'île fut constitué en parc naturel régional en 1972 [PNRC], pensé par Malraux, alors ministre d'État chargé des Affaires culturelles, comme une coupure verte entre la zone pétrochimique de l'étang de Berre à l'est et le tourisme de masse du Languedoc-Roussillon (Picon, 1988). Cette spécialisation territoriale fut à l'origine de la mise en application différenciée des politiques de démoustication naissantes » (Claeys-Mekdade & Nicolas, 2009).

Etre en dehors de la zone démoustiquée, c'est être dans une zone qui pourrait potentiellement le devenir, c'est être dans une zone de controverse[93]. Le débat a été assez calme pour maintenir un *statu quo* jusqu'à la fin des années 1990. Jusqu'à cette date, le PNRC, soutenu par les organismes de protection de la nature, s'était prononcé contre l'usage des produits organochloré et organo-phosporé utilisés par l'EID dans un espace au statut de parc naturel régional. Les élus locaux ont profité de cette opposition des protecteurs de la nature pour justifier leur non décision, jusqu'à la

[92] La « Mission Racine » visait à organiser le développement touristique du côté de l'Hérault et le développement industriel du côté de la zone de Fos-sur-Mer – Etang de Berre.

[93] Par opposition aux zones démoustiquées depuis longtemps où la question n'est plus présente au sein du débat public. D'après l'enquête menée par C. Claeys-Mekdade, la population vivant en zone démoustiquée, l'acte de démoustication ne lui pose plus question et elle n'est pas favorable à un arrêt des interventions (Claeys-Mekdade & Sérandour, 2009).

fin des années 1990. Puis, ils se sont déclarés, à travers le PNRC, *a priori* non opposés à une démoustication effectuée à l'aide d'un produit sélectif (TdV, com.pers., 2010). Suite à cela, un devis pour un plan de démoustication au Bti a été proposé par l'EID en 2000 et une étude d'impact peu concluante (com.pers., 2010) a été réalisée par l'Université de Provence. En 2002, le conseil d'administration et le conseil scientifique du Parc ont acté le fait qu'il (le PNRC) n'était pas opposé à une démoustication partielle de la Camargue[94]. Ces étapes marquent une rupture fondamentale dans le système : d'une opposition nette à la démoustication permettant au décideur de ne pas décider, on passe à une non opposition de la part du PNRC et des organismes de protection de la nature dans les conditions évoquées et à la remise officielle de la décision dans les mains des décideurs locaux. Le dossier est resté en suspens pendant 3 ans, mais une barrière avait été franchie à ce moment-là – ce qui se traduit pour les acteurs qui veulent éviter la démoustication par la nécessité de développer une stratégie d'action au sens fort pour compenser la « sécurité » qui avait été supprimée – et l'événement qui allait le matérialiser n'a pas tardé à survenir. L'automne 2005 a été particulièrement difficile pour les habitants en raison de conditions météorologiques favorables à une très forte éclosion de ces insectes occasionnant un certain émoi chez les habitants. Les élus locaux ont réagi rapidement pendant la crise à la demande de la population : le Président du CG des Bouches-du-Rhône (CG 13) a annoncé le déblocage d'un budget d'un million d'euros pour la mise en place de la démoustication, immédiatement suivi du Président de Région qui annonçait la même somme. « *C'est dans ce contexte qu'a été mise en place la démoustication et nous, tout ce qu'on [le PNRC et essentiellement la TdV à travers son mandat à la commission scientifique du PNRC] a réussi à faire, c'est de faire que les choses se fassent dans l'ordre. Il y avait 4 étapes dans le plan de l'EID, donc on commence par la première étape [démoustication d'une zone : Plan du Bourg et Salin de Giraud], assorti d'un suivi scientifique. Et ce sera sur la base des résultats scientifiques que la décision devra être prise par le CG 13 de poursuivre, ou pas, et d'étendre, ou pas, la démoustication* » (direction TdV, com.pers., 2010). Le CG 13 a mandaté le PNRC pour l'organisation et la mise en œuvre du suivi scientifique, pour lequel ce dernier a fait appel aux organismes techniques et scientifiques locaux. Pour la TdV, la participation au suivi scientifique était une vraie question qui a suscité le débat jusqu'à son propre conseil scientifique qui a exprimé quelques réserves au vu de la sensibilité du dossier : « *on se disait à la fois : « on ne peut pas ne pas y être », mais on était à la fois très peu confiants sur le fait qu'on soit capable de démontrer quelque chose en milieu réel. Et si on n'est pas capable de démontrer quelque chose, on se met en position de valider l'extension de la*

[94] Le cahier des charges indiquant les critères à respecter suivants : la démoustication au Bti ne concerne que des zones hors des espaces protégés, pour une dose de 3L/ha dans les 3 jours suivant la mise en eau d'un site (TdV, com.pers., 2010).

démoustication. Oui, mais si c'est l'inverse, est-ce qu'on sera mieux armé pour s'opposer à la démoustication si on ne participe pas au suivi scientifique et qu'on se dit nous-mêmes experts des milieux naturels camarguais ? Il me semblait que notre posture d'experts reconnus en Camargue nous imposait d'y être, on ne peut pas refuser de jouer notre rôle d'experts que l'on revendique et ne pas être en critique dogmatique » (direction TdV, com.pers., 2010). La TdV a décidé de se joindre au nombre des organismes[95] investis dans le suivi scientifique, pour le compartiment oiseau (paludicoles et hirondelles des fenêtres – également amphibien, abandonné après une année pour manque de robustesse scientifique).

En somme, en 2005 la TdV a plaidé auprès du PNRC pour que les décisions du CG 13 concernant la mise en place de la démoustication soient prises sur la base d'un suivi scientifique, dans l'objectif de contrôler les conséquences du « *cliquet qui a été franchi lorsque le PNRC et les naturalistes sont passés de l'opposition nette à la 'non opposition si'* » (direction TdV, com.pers., 2010). Pour continuer à peser dans ce débat, la TdV ne peut faire autrement que d'assumer son statut de spécialiste de ces milieux humides. Elle se retrouve alors face à un double défi dont les deux dimensions sont interdépendantes : (1) elle doit se saisir de la question scientifique qui est celle de l'impact du Bti sur l'avifaune camarguaise ; (2) elle doit jouer au mieux son rôle d'expert dans l'évolution de ce dossier politique de gestion locale – cela implique autant la qualité scientifique de l'expertise que son portage politique pour faire en sorte qu'elle soit prise en compte. Dans la suite, nous verrons qu'endosser ce double rôle de scientifique et d'expert peut être délicat à certains égards. Mais bien manié, cela peut conférer à la TdV un certain pouvoir pour affirmer sa posture d'acteur d'environnement dans le système de gestion.

D'abord, le principe d'action de l'expertise est parfois à l'opposé du cheminement scientifique et ceci est particulièrement vrai dans le cas des problèmes environnementaux qui sont le plus souvent d'une grande complexité. Or les décideurs qui doivent de plus en plus justifier leurs décisions sur les méthodes et les résultats (Duran, 1999 ; Busson-Villa, 1999) vont d'autant plus rechercher des réponses simples pour la gestion des problèmes environnementaux qui sont des plus complexes. J. Theys (1991) reprend les mots du philosophe des sciences J. Ravetz pour expliquer qu'avec la complexité des problèmes d'environnement que nous avons à prendre en charge, les relations entre science et décisions se complexifient également. Le philosophe (Ravetz, 1988) « avance ainsi l'hypothèse d'une inversion des rapports traditionnels entre les faits scientifiques « dur » et les opinions subjectives « molles » des responsables politiques en affirmant : « désormais nous aurons de plus en plus besoin de décisions « dures » prises par des

[95] Le laboratoire CNRS-DESMID à Arles pour l'étude des représentations et de l'opinion de la population, l'association Groupe des chiroptères de Provence pour l'impact sur les chauves-souris, et l'Université de Provence.

hommes politiques pour lesquelles nous ne disposerons que d'évidences « molles » ou sujettes à controverses » (Theys, 1991 : 12). Or, « en diffusant leurs résultats dans la sphère publique, les chercheurs sortent de la communauté scientifique pour entrer dans un nouvel espace de discussion qui leur imposera parfois de transformer des résultats provisoires en faits simples et sans nuances. Ils deviennent alors, contre leur volonté, des 'experts formels' » (Lefeuvre, 1991 : 39), ce qui peut les desservir tant au niveau de leur crédibilité au sein de la communauté scientifique qu'au regard de leur enjeu politique. Les scientifiques de la TdV ont ainsi refusé des expertises comme celle de l'impact sur les populations de chauves-souris des traitements antiparasitaires utilisés chez les bovins[96], car la validité scientifique ne leur semblait pas suffisante et ils ne voulaient pas prendre le risque de travailler sur un projet sans garantie d'avancée scientifique au risque de ternir leur légitimité (chercheur TdV, com.pers., 2009).

Dans le cas de l'étude de l'impact du Bti, les scientifiques de la TdV doivent d'abord relever un enjeu scientifique : ils perçoivent très bien la difficulté de mettre en place un tel suivi en conditions non contrôlées (conditions réelles du terrain), sachant que la littérature sur le Bti s'accorde sur sa non-toxicité, ils doivent commencer par mettre au point le protocole pour mener à bien ce suivi. La démoustication a longtemps été réalisée avec des insecticides organo-phosphorés non sélectifs – jusqu'en 2006 en Méditerranée (Claeys-Mekdade & Sérandour, 2009) – mais a connu depuis des évolutions avec des efforts portés davantage sur la gestion des zones de prolifération (action sur la végétation et sur la présence d'eau), mais aussi par le remplacement des insecticides chimiques par la lutte biologique à l'aide de la bactérie *Bacillus thuringiensis* var. *israëlensis* (Bti), qui est aujourd'hui la plus utilisée dans le monde pour contrôler les populations de moustiques et de mouches noires (Rowe *et al*., 2008 ; cité par Poulin *et al.*, 2010a). Jusqu'ici, le Bti, sélectif, « est considéré [comme étant] non toxique pour les humains, les mammifères, les oiseaux, les plantes et la plupart des organismes aquatiques » (Boisvert & Boisvert, 2000 ; Lacey & Merritt, 2004, cité par Poulin *et al*., 2010b), hormis des effets sur les chironomes, insectes appartenant au même sous-ordre que les moustiques (nématocères) non-cibles constituant une ressource alimentaire (directe ou indirecte) importante pour les oiseaux, les chauves-souris et certains rongeurs. La TdV se trouve donc face à l'enjeu scientifique d'améliorer les protocoles pour potentiellement apporter un nouveau résultat sur un éventuel impact négatif du Bti sur la faune non-cible. Ses scientifiques ont alors entrepris d'évaluer l'impact du Bti « via le réseau trophique en étudiant l'abondance des organismes non-cibles prédateurs de nématocères, […] les

[96] Les résidus des produits utilisés peuvent se retrouver dans les bouses et tuent ensuite les insectes qui constituent une ressource alimentaire des chauves-souris (Chercheur TdV, com.pers., 2010).

macro-invertébrés (insectes, araignées et gastéropodes) associés à la végétation des roselières qui servent de nourriture aux passereaux paludicoles et les hirondelles des fenêtres qui nichent et s'alimentent d'insectes à la volée dans les mas et hameaux de Camargue » (Poulin *et al*., 2010b). Bien que la recherche mérite d'être poursuivie, les résultats obtenus en 2009 après 4 années d'étude présentent déjà des effets significatifs du Bti sur les nématocères non cibles et sur le succès reproducteur des hirondelles de fenêtres[97] (Poulin *et al.*, 2010a ; Poulin *et al.* 2010b).

De retour dans la dimension politique de l'étude de l'impact du Bti, on peut observer la façon dont la qualité et la légitimité scientifiques de la TdV sont mises en avant pour maintenir le cap de l'expertise : le scientifique soutient l'expert dans son action environnementale. En effet, conscients de la délicatesse de l'étude, les scientifiques de la TdV ont fait le maximum pour assurer la robustesse statistique de leur méthode, notamment en consultant des membres – statisticiens chevronnés (direction TdV, com.pers., 2010) – de son propre conseil scientifique, « *sans quoi la porte est ouverte aux contestations sur la validité même des résultats* ». Les résultats ont par ailleurs été publiés dans une revue scientifique – *Journal of Applied Ecology* (Poulin *et al*., 2010a) – qui consacre la validation par la communauté scientifique et renforce cette assise scientifique qui s'est rapidement montrée cruciale.

La convention liant la TdV au PNRC concernant le suivi scientifique de l'impact du Bti stipule que les résultats ne peuvent être publiés qu'après une présentation annuelle au CS du PNRC puis au décideur (et bailleur), le CG 13. Suite à la présentation des résultats significatifs de 2009, la TdV a voulu s'entendre avec le PNRC sur le mode de communication local approprié pour éviter que le débat public ne tourne en polémique incontrôlable (TdV, com.pers., 2010). Le PNRC qui est chargé de restituer les résultats des suivis scientifiques (PNRC, Charte, 2009 : 101) a exprimé des réserves par rapport à la communication (par voie de presse et autres médias). Le PNRC semble craindre que la publication de ces résultats ré-ouvre trop brutalement le débat et ne lui porte préjudice. Il semblerait que les responsables du syndicat mixte du PNRC ne seraient pas prêts à assumer qu'une décision contre la démoustication soit prise par le CG 13 suite aux résultats scientifiques dont le PNRC est le porteur. Autrement dit, ils semblent craindre de se retrouver les porteurs d'une opposition à la démoustication, contre l'opinion des habitants que le PNRC représente aussi, et cela dans un contexte difficile pour le PNRC lié au renouvellement de

[97] En résumé, la réduction de disponibilité des nématocères affectent principalement les jeunes dont le régime alimentaire dépend de ces insectes. En raison de leur contenance trop élevée en chitine, ils ne peuvent pas assimiler les fourmis volantes qui constituent le principal insecte de substitution pour les adultes.

sa charte[98]. Dans cet exemple, le PNRC endosse le rôle de notre acteur régulateur conceptuel qui doit arbitrer envers les différentes attentes de la société. Face à lui l'acteur d'environnement, la TdV, développe une stratégie fine visant à mettre l'acteur régulateur devant ses engagements environnementaux.

Après les débats internes sur les enjeux scientifiques et politiques de l'engagement de la TdV dans ce suivi scientifique, le blocage de la communication imposé par le PNRC a nécessité un nouvel ajustement à la TdV sur la position à tenir, impliquant bien sûr les chercheurs, mais aussi la direction (générale et direction des programmes), la chargée de communication et les chercheurs (coordinateurs de programme). Ici, nous apercevons le caractère émergent de la stratégie d'action qui doit s'adapter en permanence lorsque la situation évolue ; nous en discuterons plus amplement dans le chapitre 6. La TdV a fait valoir son statut d'institution de recherche et son indépendance scientifique et a sollicité l'avis du Conseil scientifique du PNRC dont le président a soutenu sa position. Elle a diffusé ses résultats par les voies usuelles dans le monde scientifique à travers la publication de l'article dans *Journal of Applied Ecology*, ensuite signalé dans les *news* de la revue *Nature*. Un reportage télévisé est passé sur la chaîne Arte et a été signalé dans le quotidien Le Monde. Enfin la TdV a consacré une rubrique aux résultats de cette étude dans sa deuxième *Newsletter*. Cette communication à destination de la communauté scientifique et du grand public peut avoir un effet sur le long terme. Au mieux, on peut imaginer que ces résultats vont susciter de nouvelles recherches sur l'impact du Bti, permettant une remise en cause de son absence d'impact sur la faune non-cible. Du côté du grand public, ces communications participent à l'accumulation d'information sur les questions que posent ces interventions de démoustication, pouvant à terme le sensibiliser et l'intéresser aux choix publics de gestion qui le concerne en tant qu'habitant et citoyen. Elles peuvent aussi être appropriées par les autres acteurs de la conservation de la nature qui sont nombreux en Camargue et qui pèsent dans le débat public local.

Car c'est aussi – voire surtout – la gestion locale de la démoustication sur le delta que la TdV visait en s'investissant dans ce travail. Son objectif n'est pas tant d'apporter des éléments « contre » la démoustication, mais davantage de recommander des pratiques de gestion – qu'elle a déjà pu élaborer forte de son expertise dans la gestion des habitats des ZH – visant à minimiser au maximum l'usage du Bti dans la lutte contre le « nuisible ». Elle cherche à proposer et faire adopter ces solutions de gestion par le CS du PNRC et par le CG 13, par une présentation

[98] En effet, le PNRC traversait une période délicate par rapport à la signature de sa charte (pour la période 2010-2022) : le maire des Saintes-Maries de la Mer refuse de signer, ce qui mettait l'existence du Parc en péril.

convaincante des résultats du suivi, mais aussi par une présence active dans les commissions du PNRC et de ses représentants – l'assise scientifique donne le pouvoir à la TdV de soulever ce dossier – et cela le plus en amont possible des périodes de crises « *où là on est dans l'irrationnel et on ne peut plus se faire entendre* » (direction TdV, com.pers., 2010). En effet, les arguments écologiques sont recevables en Camargue où la population, elle-même favorable à la démoustication, est également sensible au maintien du patrimoine naturel qui caractérise leur lieu de vie, comme l'indiquent C. Claeys-Mekdade et L. Nicolas (2009) qui par cette formule montrent que le débat est loin d'être épuisé : « En somme, le biologiste avance que les traitements expérimentés (Bti) affectent perceptiblement la faune non ciblée, mais que cette dernière se régénère significativement, et le sociologue relève que la population camarguaise tend à être favorable à la démoustication... si cette dernière n'est pas néfaste à l'environnement ». La TdV change cependant les termes du débat en montrant que l'effet est significatif et peut être durable.

Mais la TdV sait également qu'en période de crise, comme celle connue en 2005, c'est la nuisance et les craintes vis-à-vis des maladies transmises par le moustique qui dominent et qui engagent les élus à agir vite et préférentiellement de manière visible, « *les solutions de gestion raisonnables scientifiquement ne sont généralement pas très porteuses politiquement* ». « *C'est pour ça qu'il faut qu'on se fasse entendre en amont et qu'on n'attende pas le moment de la crise, car là on ne sera pas entendu. Ce n'est pas possible, même si on crie dans tous les médias, on ne sera pas entendu. C'est vraiment en amont et au sein de ces instances pilotées par ces élus qu'il faut que ce soit validé. C'est vraiment au sein du parc, la commission scientifique dans un premier temps et dans le comité syndical ensuite, que ces choses passent, que ces messages soient dits et entendus dans une période où les oreilles sont ouvertes, pour que le jour où on est dans la crise, que les gens aient derrière l'occiput le souvenir des choses qui ont été dites le jour où on pouvait encore parler* » (direction TdV, com.pers., 2010).

Au moment où cette thèse est écrite, le CS du PNRC et le CG 13 prennent note de ces nouveaux résultats scientifiques, ils décident de poursuivre le suivi scientifique, de rester au premier site et ne pas étendre la démoustication aux quatre sites prévus dans le plan de l'EID. La TdV poursuit le suivi scientifique tant que le CG lui donne les moyens de le faire et tente de lui faire adopter des solutions de gestion minimisant l'usage du Bti. Elle participe à la fois à l'alimentation de ce débat public et veille à maintenir les conditions de prise en compte de cette expertise en s'exprimant de manière active auprès du PNRC et du CG.

Cet exemple montre que l'expertise scientifique de la TdV sont des compétences stratégiques à partir desquelles l'organisation peut déployer des stratégies d'action au sens fort (Figure 3.2).

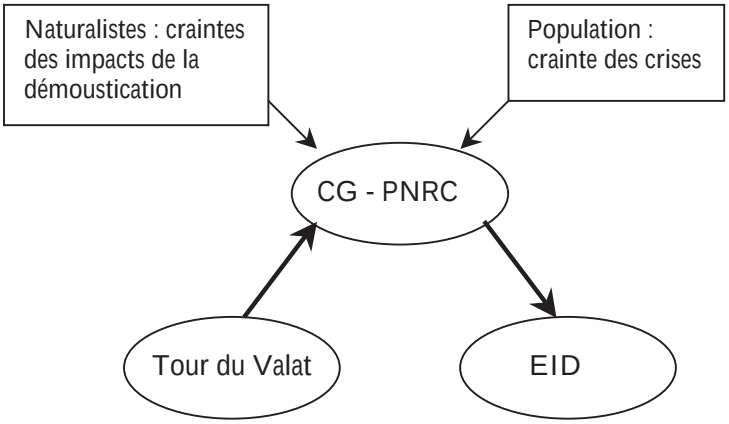


Figure 3.2 : Stratégie d'action de la Tour du Valat pour bloquer l'extension de la démoustication à la Camargue (source : auteur)

Suite au changement de posture politique vis-à-vis de la démoustication en Camargue au début des années 2000 (retrait de la « barrière de sécurité »), l'EID a vu l'opportunité d'étendre ses zones d'intervention et de développer son activité sur la Camargue. La TdV a agit indirectement vis-à-vis de cet acteur sectoriel en passant par les acteurs régulateurs, PNRC et CG, en les engageant à respecter leurs responsabilités sur ce dossier.

3.3.2 Les modes d'action environnementale liés à la recherche scientifique

Nous avons vu que la recherche menée par la TdV sur les ZH participe à l'effort pour connaître et donner prise sur la biodiversité dont la conservation est aujourd'hui un objectif normatif validé à l'échelle internationale, sur la découverte de problèmes écologiques (comme l'extinction de l'anguille) ou sur l'apport de résultats scientifiques visant à réduire l'incertitude et apporter des réponses en termes de gestion à des questions présentes dans le débat public (Bti). Comme le remarque P. Roqueplo (1991 : 56), la nature même des problèmes environnementaux engage les scientifiques qui s'en occupent dans le débat public : « même si elles relèvent d'une approche scientifique « objective », les questions [relatives à l'environnement] ne sont pas de l'ordre de la curiosité à satisfaire mais de l'action à entreprendre ; l'environnement n'a pas d'abord à être connu, mais à être protégé. Il constitue d'emblée un concept politique. Il en résulte que lorsqu'un scientifique s'exprime publiquement en matière d'environnement, ce qu'il dit est – qu'il le veuille ou non – interprété comme une expertise ». La TdV a vocation à agir et à sortir de la communauté scientifique pour faire intégrer le fruit de ses recherches aux systèmes de gestion concrets. Cette expertise dont parle P. Roqueplo renvoie à nos modes d'actions publiques

connexes à la recherche. Dans cette partie, nous allons donc nous consacrer plus directement à l'examen de ces différentes formes d'actions publiques, en étant attentif à la façon dont ces scientifiques s'y prennent pour formuler des recommandations de gestion et à leur manière de se positionner dans les systèmes pour pousser à leur mise en œuvre. Parallèlement, nous continuerons à tenir compte de l'évolution des capacités (compétences scientifiques, réseau, légitimité) de la TdV au fil de ses interventions.

4) Science appliquée et gestion du territoire : l'exemple du modèle hydrologique et de la participation aux commissions de gestion de l'eau

Nous commencerons par une explication sommaire du fonctionnement hydrologique du delta du Rhône de manière à comprendre pourquoi une compréhension et une gestion partagées du système sont nécessaires. Nous aborderons alors les recherches scientifiques réalisées par la TdV dans ce domaine pour ensuite appréhender le rôle qu'elle joue dans la gestion de l'eau sur ce territoire.

Le delta du Rhône s'est formé au fil des siècles par des entraînements d'éléments grossiers et de sédiments par le fleuve et le recouvrement de sédiments marins. Son fonctionnement naturel était rythmé d'une période d'inondation de septembre à mai, puis d'un assèchement estival caractéristique des milieux méditerranéens. Le delta est aujourd'hui fortement artificialisé depuis la construction de digues et de canaux à la fin du 19^{e} siècle. En 1869, les deux bras du Rhône – le petit Rhône et le grand Rhône – sont endigués et le sud du delta est séparé de la mer par une digue (digue à la mer) (Figure 3.3).

La circulation de l'eau dépend depuis des interventions humaines, le plus souvent liées aux activités qui ont alors pu se développer sur le territoire (Dervieux, 2005). En effet, le développement de la riziculture en Camargue après la seconde guerre mondiale s'est accompagné de la mise en service d'une forte capacité de pompage dans les bras du Rhône (Chauvelon *et al.*, 2003). Cette eau douce introduite pour la culture est ensuite renvoyée vers le fleuve et la mer grâce à l'installation de stations de pompage pour le drainage des terres agricoles. Cet équipement est nécessaire car « les forts volumes de drainage de la riziculture par submersion, associés le cas échéant à d'importantes pluies automnales, font qu'il n'est plus possible d'assurer le drainage gravitaire du système vers les étangs centraux du delta (Vaccarès et étangs inférieurs) sans risquer l'inondation des terres riveraines, car les ouvrages existants au niveau de la digue maritime (permettant la vidange vers la mer) ont une capacité souvent insuffisante et leur fonctionnement est de toute façon tributaire du niveau marin » (Rossechi *et al.*, 2003). Cependant, la zone est de

l'étang du Vaccarès (Fumemorte et Roquemaure : Figure 3.2) n'a pas été équipée « de sorte que les étangs continuent de recevoir de l'eau douce, non pas directement du Rhône, mais des eaux d'écoulement des terres agricoles », ce qui, avec l'eau pluviale (600 mm par an en moyenne), élève l'apport à une moyenne d'1 million de m^3 annuel dans le Vaccarès qui communique avec les « étangs inférieurs ». Cette eau circule par gravité jusqu'à la mer et doit sortir par les pertuis installés dans la digue à la mer, afin de garder des niveaux d'eau satisfaisants à l'intérieur du delta. Ce système est cependant très complexe à gérer, en particulier en raison de la sous-capacité des pertuis dont seulement un sur trois est fonctionnel et le drainage du système vers la mer est toujours tributaire des conditions éolio-marines (sens du vent et niveau des étangs par rapport à la mer) qui font que le pertuis ne peut être ouvert que quand les conditions sont favorables, c'est-à-dire uniquement pendant un nombre de jours limités.

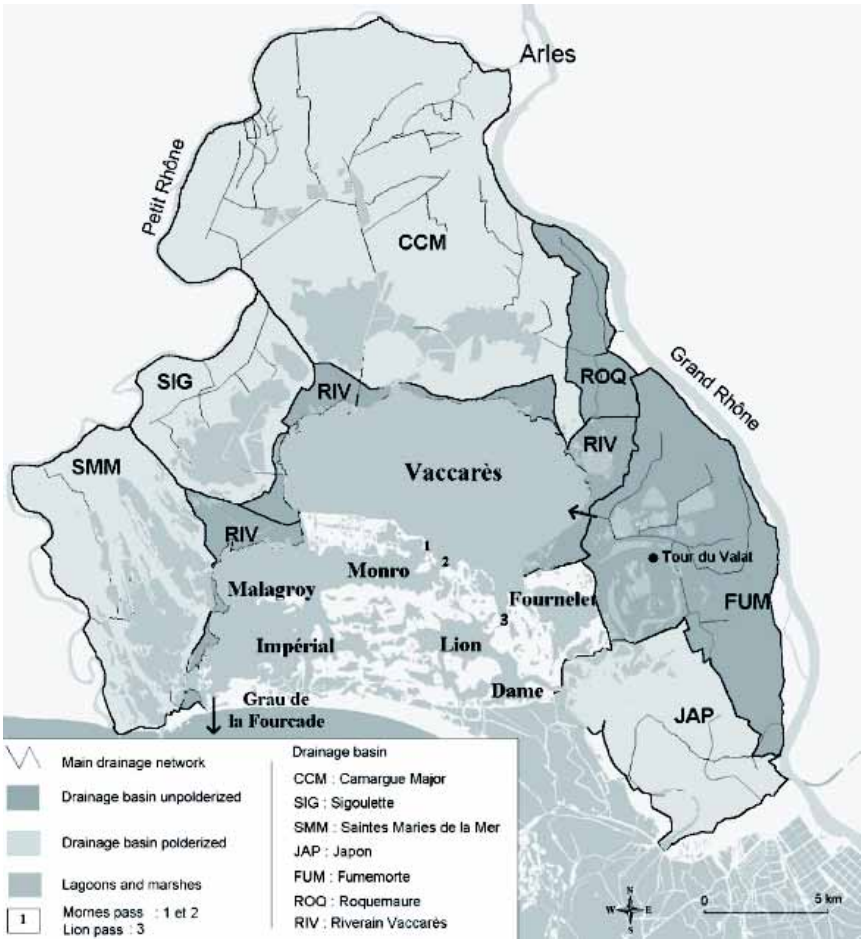


Figure 3.3 : L'île de Camargue : les étangs du système Vaccarès et les bassins de drainage (source : Rossechi, *et al.*, 2003)

Rappelons aussi que l'entrée d'eau douce dans le delta confère aux étangs une salinité qui est celle de ces écosystèmes particuliers entre fleuve et mer, où se développent des espèces typiques de ces milieux. La salinité est alors influencée de même par la gestion anthropique et les précipitations. De ce fait, la salinité varie en fonction de l'intensité de l'activité rizicole et des conditions climatiques. Ainsi, « pendant l'automne hiver 1993-1994, deux crues du Rhône (de période de retour estimée à 50 et 70 ans) ont occasionné des ruptures de digues en plusieurs points sur le petit Rhône. Le drainage de la zone inondée a entraîné des arrivées d'eau douce massives dans le Vaccarès, dont la salinité a brusquement chuté de 15 à 5 g/l suite aux volumes importants d'eau et donc de sel évacués vers la mer (gravitairement et par pompage). Entre 1994 et 1997, la salinité est restée basse (environ 5 g/l) et a encore diminué suite à d'importantes pluies durant les hivers 95-96 et 96-97. A partir de 1998, à la faveur d'années plus sèches et d'une volonté des gestionnaires et des acteurs de l'eau, de gérer en ce sens la connexion entre le système d'étang et la mer, la salinité a augmenté à nouveau : 12 g/l (hiver) à 15g/l (été) » (Rossechi *et al*., 2003).

Le fonctionnement hydrologique du delta du Rhône est donc très complexe et sa gestion délicate : il s'agit de gérer en tenant compte des conditions hydro-climatiques, c'est-à-dire gérer l'imprévisible ; et de gérer les flux hydro-salins de manière à satisfaire les besoins des différentes catégories d'utilisateurs du territoire. Le premier enjeu concerne l'ensemble de la population : c'est celui du niveau bas des étangs en automne pour maintenir une capacité d'accueil de volumes d'eau importants et ainsi prévenir des inondations en cas de pluies automnales et hivernales abondantes – sachant que la capacité d'évacuation est trop faible en cas d'événement majeur avec un seul pertuis fonctionnel. Il faut donc éviter que le drainage gravitaire des rizières dans l'étang entraîne un niveau trop haut avant l'automne. Cependant, si l'automne et l'hiver sont secs, un niveau trop bas entraînerait une trop forte augmentation de la salinité des étangs entravant la circulation de certaines espèces halieutiques (Poizat *et al.*, 2004) et la biodiversité méditerranéenne en général (différents herbiers, etc.). Les pêcheurs souhaitent cependant que le niveau ne soit ni trop bas ni trop haut et désormais (cela n'a pas toujours été le cas : voir plus bas) que les échanges entre le milieu marin et lagunaire (ouverture du pertuis) soient plus fréquents pour favoriser le recrutement[99] des poissons. Ces échanges entre milieu marin et lagunaire est également une préoccupation pour les acteurs investis dans la conservation des poissons migrateurs (MRM[100], TdV et d'autres instituts scientifiques), et les acteurs de la protection des

[99] Ce terme appartient au domaine de la dynamique des populations. Il exprime le gain net en nouvel individu qui sera actif et participera à la reproduction l'année d'après – c'est-à-dire en enlevant la mortalité juvénile.
[100] L'association Migrateurs Rhône Méditerranée.

espaces naturels qui plaident en outre pour un fonctionnement le plus proche du naturel (TdV, Réserve Nationale de Camargue, PNRC, com.pers. 2009).

L'influence des dynamiques hydro-salines sur la faune et la flore spécifiques des milieux méditerranéens a amené la TdV à développer plus fermement une recherche dans le domaine de l'hydrologie dans les années 1990. Pendant plusieurs années, le travail a consisté à comprendre ce qui se passait sur ce delta où la gestion de l'eau est longtemps restée opaque : les quantités d'eau, les circulations des eaux de surface, etc[101]. Comme le montre l'aperçu du fonctionnement hydrologique du delta du Rhône, la gestion de l'eau est un point de rencontre entre différents enjeux qui ne sont pas des moindres, comme celui des risques d'inondations et plus généralement de l'exercice des différentes activités. Ces problématiques bénéficient d'un cadre au niveau national dans lequel la TdV a su se positionner. Au cours des années 2000, ses scientifiques ont participé, voire coordonné, des programmes de recherche initiés par le Ministère de l'Environnement (programme Liteau I, II et maintenant III, pour l'étude des dynamiques et la gestion de l'espace littoral ; programme Gestion et impact du changement climatique) au cours desquels ils ont développé un modèle hydrologique pour aider à la gestion du delta du Rhône (Chauvelon & Pichaud, 2007 ; Chauvelon, 2009).

Ces connaissances développées et cette place acquise dans la communauté scientifique hydrologique confèrent aux scientifiques de la TdV la légitimité leur permettant de prendre place au sein des comités de gestion locaux sous le statut de scientifique. Dans le cas de la gestion de l'eau, les scientifiques de la TdV jouent ce rôle au sein de la commission « gestion de l'eau et des milieux aquatiques, chasse et pêche » du PNRC, mais surtout au sein de la commission s'occupant de la gestion « courante » de l'eau en Camargue : la Commission exécutive de l'eau (CEDE), sur laquelle nous allons focaliser le propos.

La CEDE a été créée en 1996 par le regroupement spontané de différents acteurs du territoire à la suite d'événements climatiques exceptionnels en Camargue. « *En 1993 il y a eu des inondations, en janvier 94 il y a eu la rebelote. Et il n'y avait pas de coordination en termes de gestion de l'eau en Camargue et on s'est retrouvé avec 180 000 m3 d'eau dans le delta. De plus, 95 et 96 ont été des années à très forte pluviométrie et on s'est retrouvé avec le delta complètement saturé. Le gestionnaire de la réserve nationale s'est retrouvé avec des milieux qui n'étaient plus du tout des milieux lagunaires méditerranéens typiques. Donc son objectif, c'était de*

[101] Chauvelon P. (1996) Hydrologie quantitative d'une zone humide méditerranéenne aménagée : le Bassin du Fumemorte en Grande Camargue, delta du Rhône, Thèse de doctorat : mécanique, génie mécanique, génie civil : USTL Montpellier (FRA) 275p.

retrouver des milieux un peu plus salés et les objectifs des exploitants, c'était de vider le système le plus vite possible. Donc les gens se sont réunis » (Chargé de mission eau PNRC, com.pers., 2009). Elle n'a pas de statut officiel, elle est néanmoins signalée dans la charte du PNRC depuis 1998[102]. Elle est présidée par un représentant de la Direction départementale de l'eau et de l'agriculture et animée par le syndicat mixte du PNRC. Elle compte environ 20 participants représentants des collectivités, des associations syndicales gestionnaires de réseaux hydrauliques, de la Réserve naturelle nationale, des socioprofessionnels, des scientifiques, qui se réunissent essentiellement pour décider des manœuvres à opérer sur le pertuis où ont lieu les échanges étangs-mer.

Le développement de cette commission où s'échangent savoirs scientifiques et information sur les pratiques a permis d'augmenter la compréhension du système par ses gestionnaires (d'espaces naturels et socioprofessionnels) et ainsi d'augmenter la cohérence des décisions de gestion. « *Au fur et à mesure c'est une commission qui a pris de l'ampleur, de la légitimité et qui fonctionne bien. Tout le monde n'est pas toujours content de toutes les discussions, mais on arrive à trouver un consensus grâce à un dialogue permanent entre gestionnaires, utilisateurs des milieux et scientifiques. On a des scientifiques : du scientifique très pointu et très spécialisé dans un domaine qu'on fait intervenir de façon ponctuelle en fonction de l'actualité, au gestionnaire lambda, à l'acteur de base, qui n'a pas forcément la formation adéquate pour entendre tous les discours mais qui va s'instruire, qui va comprendre le système et qui va s'enrichir des discussions de chacun. Donc c'est vrai qu'on est dans un cadre où les gens sont intéressés par le sujet et intéressés de comprendre aussi ce que veut dire l'autre, comment ça fonctionne et qui s'enrichissent mutuellement. […] Il y a une auto-formation, une auto-construction* » (Chargé de mission eau PNRC, com.pers., 2009).

L'apport de connaissances par les scientifiques, auquel la TdV contribue de façon substantielle, a déjà permis de faire changer certaines pratiques de gestion par le démenti de quelques idées reçues. Dans leur article portant sur les évolutions de la CEDE, A. Dervieux *et al*. (2006) fournissent un exemple d'intégration tacite de la connaissance scientifique : « le réflexe du pêcheur est de fermer les vannes pour empêcher le poisson de retourner à la mer, ce qui est discutable en termes de gestion de la ressource halieutique, les lagunes étant des lieux de

[102] « La commission exécutive de l'eau comprend actuellement des représentants des collectivités, des associations syndicales gestionnaires de réseaux hydrauliques, de la Réserve naturelle nationale, des socioprofessionnels, des scientifiques. L'animation et le secrétariat sont assurés par le Parc naturel régional de Camargue. Cette commission informelle est placée sous l'égide des services de l'Etat (DDEA) qui assurent la police de l'eau en Camargue. Outre la gestion courante des étangs notamment en termes de salinité et niveau d'eau, la commission exécutive de l'eau a pour mission de proposer des solutions préventives, d'urgence ou de post-crise, pour gérer les situations critiques pouvant porter préjudice à la sécurité des biens et des personnes, ou aux usages locaux. Depuis sa création en 1996, les décisions ont toutes été prises en concertation et à l'unanimité. Elles concernent essentiellement la problématique des échanges entre l'intérieur du delta et la mer, via l'ouverture ou la fermeture du pertuis de la Fourcade aux Saintes-Maries-de-la-Mer. La commission exécutive se réunit de façon régulière (au moins 3 à 5 fois par an) » (Charte PNRC 2010-2022 : 40).

grossissement du poisson plutôt que de reproduction ». Les scientifiques ont démontré l'importance des échanges pour la dynamique des espèces halieutiques, et « ont demandé, et obtenu, une ouverture minimale continue de 2 vannes (hors crise climatique) pour favoriser les mouvements des populations de poissons et qui sont à l'origine des projets de réouverture des anciens pertuis » (*ibid.*). Cet apport des connaissances scientifiques est incontesté comme le souligne également le représentant des pêcheurs (com.pers., 2009) : « *On apprend beaucoup de choses mais bon… Moi c'est ce que je regrette aujourd'hui c'est que sur le terrain on ne met pas en application ce qu'on apprend* ».

En effet, si la gestion de l'eau a été beaucoup améliorée dans le delta du Rhône ces dernières années, le système reste extrêmement complexe et surtout très vulnérable en cas d'événement climatique. Cet extrait du rapport final du programme de recherche « Gestion intégrée de l'île Camargue » (Liteau II GIZCAM, 2009) qui a été l'opportunité de soulever de nouveaux problèmes relatifs à l'érosion côtière pose la question sans équivoque : « Concernant les perspectives de gestion et de gouvernance de l'eau et du littoral, va-t-on vers toujours plus d'aménagements en dur et la poursuite de la logique de poldérisation, ou pourra-t-on aussi tenter de favoriser, où cela est possible, une adaptation « plus douce » à l'élévation du niveau de la mer et l'érosion côtière ? Il semble que l'ensemble des acteurs camarguais ne soit pas prêt à combiner ces modes d'interventions dès maintenant » (Chauvelon, 2009). C'est l'enjeu majeur dont la TdV s'est saisie et sur lequel elle développe ses recherches, notamment par la construction évoquée d'un modèle hydrologique pour la gestion. Pour mener à bien ce travail scientifique (obtenir les données) et de transfert vers les gestionnaires et les décideurs (transférer la connaissance et se faire entendre), l'hydrologue de la TdV s'appuie sur son statut de scientifique légitime : « *pour produire de la recherche j'ai besoin d'avoir des interactions avec ces acteurs. Par exemple, ce qu'il faut que je sache avec la mairie des Saintes-Maries, et bien je leur demande directement les infos. Ils m'ont identifié comme quelqu'un d'impartial et qui est prêt à mettre les pieds dans le plat, prêt à dire ce que je pense* ». « *C'est comme ça que je fais le transfert en flux tendu des connaissances en hydrologie camarguaise. Et puis je pose les questions sur l'avenir de la Camargue face aux changements globaux, climatiques, et aux évolutions de la politique agricole commune* » (hydrologue TdV, com.pers., 2009). Ce travail de transfert pour faire changer les postures et les décisions concernant l'aménagement du delta et sa gestion future dans un contexte où les événements climatiques majeurs devraient augmenter est un travail de longue haleine. Dans leurs enquêtes effectuées auprès des gestionnaires et des élus, A. Dervieux *et al*. (2006) constataient « une confiance – au moins affichée – dans les techniques d'interventions lourdes héritées des décennies écoulées (épis, enrochements), mais remises aujourd'hui en question » :

> « Seul le risque fleuve est réellement admis par les camarguais. Celui des surcotes marines et d'une rupture possible (probable ?) de la digue à la mer n'est pas vraiment pris en compte. Il n'est pas considéré comme pouvant entraîner une catastrophe. On peut y voir d'abord la force avec laquelle les évènements survenus (inondations par le fleuve en 1993 et 2003) s'imposent dans le champ des représentations alors même qu'ils n'ont pas vraiment été, en Camargue, des catastrophes, face à des risques potentiels mais probables, susceptibles de mettre en danger un village côtier où pourtant le littoral ne cesse de reculer depuis des décennies » (*ibid.*).

La nouvelle charte du PNRC (2010-2022) a officialisé l'objectif de faire évoluer le fonctionnement hydrologique du delta vers un fonctionnement plus naturel. Cela va offrir à la TdV et à ses partenaires gestionnaires d'espaces naturels un cadre favorable à l'accueil des recommandations de gestion, mais « *ceci implique pas mal de négociations* » (chargé de mission eau PNRC, com.pers., 2009). Cela signifie que la présence assidue dans les commissions de gestion devra être poursuivie, qu'il leur faudra inlassablement remettre sur la table les problèmes découverts et les voies d'amélioration identifiées grâce à la recherche scientifique. On peut cependant craindre que ces commissions placées sous l'égide du PNRC ne parviennent jamais à déclencher des décisions plus courageuses pour la gestion hydrologique du delta et des risques littoraux.

C'est d'ailleurs la conclusion de V. Andreu-Boussut et C. Choblet (2006) qui ont étudié les rôles de PNR littoraux (Narbonaise et Golfe du Morbihan) dans la prise en charge des questions du contrôle de l'urbanisation et la gestion des risques littoraux. Selon les auteurs, « soit le fonctionnement basé sur l'engagement trop mou des acteurs sur une charte paraît se passer difficilement d'outils réglementaires plus contraignants, soit la difficulté de l'acteur Parc à co-construire des mesures partagées sur ces deux thèmes complexes le conduit à les ignorer ou à les exclure pour ne pas remettre en cause la construction déjà délicate d'un projet consensuel de territoire »[103]. Dans le cas du PNR Camargue, la question est régulièrement soulevée et a bien été intégrée à la charte, mais la mise en œuvre reste à initier.

Pour la TdV, nous observons ici que la légitimité et le savoir spécialisé lui permet de prendre place dans la gestion locale dans le sens plus environnemental, sous le statut de scientifique, pour ainsi contribuer à l'amélioration des pratiques de gestion. Notons qu'elle dispose en cela d'un siège de scientifique spécialiste de l'hydrologie du delta non concurrencé en Camargue. Dans le registre de l'action environnementale, nous voyons ici que cette reconnaissance du statut scientifique (registre de la place dans le secteur scientifique) n'est pas anodine, elle permet d'agir

[103] Les auteurs nous mettent en garde par rapport à l'affrontement entre des objectifs procéduraux (la logique participative) et des objectifs substantiels pour la gestion que l'on retrouvera dans le cas du projet GIZC au Maroc (Chapitre 4).

et notamment de tenir sa position et ne pas être complètement balayé en étant « *taxé d'écolo partial* » dans les périodes de conflit où les polarités se réactivent (Chercheurs TdV, com.pers., 2009).

5) L'expertise et l'intervention dans les cadres des politiques publiques environnementales

Cette reconnaissance du savoir spécialisé des scientifiques de la TdV leur permet en outre d'endosser le rôle d'expert dans différents cadres visant généralement à la mise en œuvre des politiques publiques environnementales, et cela à plusieurs échelles. L'expertise est souvent sollicitée au niveau de l'élaboration des outils d'application de ces politiques, c'est-à-dire en amont de la gestion qui devra être guidée par ces plans. On peut considérer que la contribution relative des scientifiques de la TdV en faveur de l'amélioration de la gestion sur le terrain est mineure par rapport aux opérateurs qui seront en charge de la mise en œuvre de ces plans. A l'inverse, on peut s'attacher à la portée de ces plans au niveau local, régional, voire national et les voir comme des outils influents constituant une voie de diffusion de l'expertise scientifique et des messages de la TdV.

Le développement d'exemples concrets trop nombreux nous ferait perdre le fil de notre étude de la multiplicité des actions menées par la TdV liée à son activité scientifique. Nous nous contentons ici d'illustrer le propos par quelques exemples de cadres dans lesquels la TdV est impliquée.

Au niveau régional, la TdV siège au Conseil Scientifique Régional du Patrimoine Naturel (CSRPN) depuis 1992 (sauf pendant la période 1998-2003) (Encadré 3.2). Le directeur du programme de la TdV a été désigné en tant que spécialiste en biologie de la conservation.

Encadré 3.2 : Le CSRPN (source : www.paca.ecologie.gouv.fr/Le-CSRPN ; Décret n° 2004-292 du 26 mars 2004 relatif au conseil scientifique régional du patrimoine naturel)

Le Conseil Scientifique Régional du Patrimoine Naturel est une instance de spécialistes, placée auprès du préfet de région et du président du conseil régional, qui peut être consultée pour des questions relatives à la connaissance, la conservation et la gestion du patrimoine naturel régional.

Définition et textes de référence :

- Le CSRPN est défini par la loi n° 2002-276 du 27 février 2002, relative à la démocratie de proximité, dans son article 109-III, (modifiant l'article L. 411-5 du Code de l'environnement).
- Texte de l'article de loi :
- *« III. - Il est institué dans chaque région un conseil scientifique régional du patrimoine naturel. Ce conseil est constitué de spécialistes désignés intuitu personae pour leur compétence scientifique, en particulier dans les universités, les organismes de recherche, les sociétés savantes, les muséums régionaux. Il couvre toutes les disciplines des sciences de la vie et de la terre pour les milieux terrestres, fluviaux et marins.*

- *Ses membres sont nommés par arrêté du préfet de région après avis du président du conseil régional.*

Ses domaines d'intervention (Décret d'application) :
1° La valeur scientifique des inventaires du patrimoine naturel lors de leur élaboration ou de leur mise à jour ;
2° Les propositions de listes régionales d'espèces protégées ;
3° La délivrance d'autorisations portant sur des espèces protégées ;
4° Les orientations régionales de gestion de la faune sauvage et d'amélioration de la qualité de ses habitats ;
5° Toute question relative au réseau Natura 2000.

Pour le directeur du programme, sa désignation tient au fait que la TdV est suffisamment visible comme experte dans le champ de la biologie de la conservation et cette participation au CSRPN renforce en retour cette visibilité (TdV, com.pers., 2010). La TdV en retire également des ressources relationnelles et informationnelles notamment auprès de la DREAL qui préside le CSRPN. En somme, la reconnaissance de son expertise qui permet à la TdV de siéger au CSRPN est un exemple de ressource qui attire d'autres ressources permettant de maintenir ou d'augmenter ses capacités internes.

En termes d'actions publiques, le CSRPN peut être un levier intéressant selon les dossiers qui y sont traités (TdV, com.pers., 2010), notamment par la formulation d'avis défavorables à certains projets d'aménagement ou d'urbanisation et par la demande des mesures compensatoires. Le CSRPN n'est pas le décideur final, mais ses avis sont considérés par le préfet qui arbitre. Bien que le CSRPN ne maîtrise pas les décisions ni même les dossiers qui lui sont fournis, pour la TdV cela représente un levier pour au mieux éviter une perte nette d'habitat. Sa contribution consiste donc à mettre son expertise à disposition pour participer au fonctionnement d'un système scientifico-administratif dont l'impact est potentiellement fort. Le CSRPN a également pour rôle de s'assurer de la qualité des contenus des outils d'application des politiques publiques (mesures de gestion des DOCOB, méthodologie des inventaires, etc.). En tant que responsable de l'application des politiques environnementales, la DREAL est très attachée aux objectifs normatifs à respecter (comme la protection des espèces et les habitats de la directive européenne). Selon le directeur des programmes de la TdV, la contribution des scientifiques réside notamment dans une réflexion plus réaliste sur les objectifs environnementaux pouvant être relevés par ces outils et une évaluation locale et contextualisée des mesures de gestion à mettre en œuvre. « A quels objectifs de conservation doit-on se tenir et quelle gestion pour y parvenir ? » : voici la question pragmatique qui se pose à tous scientifiques et gestionnaires d'espaces naturels. En cela, le directeur scientifique de la TdV apporte au CSRPN le fruit d'une réflexion interne sur cette question dont l'importance inspire un paragraphe spécifique que nous développerons dans la section suivante (Section 6).

Au niveau national, les scientifiques de la TdV peuvent être sollicités pour participer aux comités de pilotage constitués pour l'élaboration des plans nationaux d'action ou de restauration (Encadré 3.3).

Encadré 3.3 : Les plans nationaux d'action et de restauration (source : developpement-durable.gouv.fr[104]).

Contexte et objectifs des plans nationaux
La France s'est engagée à « stopper la perte de la biodiversité à l'horizon 2010 » en signant la Convention de la diversité biologique en 1992 lors du Sommet de la Terre de Rio. Elle a développé une stratégie nationale pour la biodiversité adoptée en 2004. Les plans nationaux d'action (ou de restauration) figurent parmi les outils d'application de cette politique, concernant les espèces dont l'état de conservation est défavorable. Les premiers travaux ont été effectués dès 1996, mais l'outil a notamment été confirmé par des objectifs plus ambitieux lors du Grenelle de l'environnement en 2007 : la mise en œuvre des plans de conservation et de restauration dans les 5 ans pour les 131 espèces présentes sur le territoire français (métropole et outre-mer) et classées en danger critique d'extinction sur la liste rouge mondiale de l'UICN. Le MNHN a eu la charge du travail visant à établir les priorités d'intervention et à décider, avec l'avis des experts du Conseil National de la Protection Naturel (CNPN) les premiers plans d'action à mettre en œuvre.

Les acteurs des plans nationaux
L'élaboration et la mise en œuvre de ces plans nationaux requièrent l'implication de nombreux acteurs. La Direction du ministère en charge de la Protection de la Nature désigne une DREAL (ancienne DIREN) coordinatrice ; ensemble, les deux institutions choisissent un opérateur du plan (mise en œuvre) et des représentants scientifiques qui siègent au comité de pilotage. Les représentants scientifiques « conseillent et éclairent le comité de pilotage sur les actions à promouvoir en fonction des orientations scientifiques relatives à la conservation de l'espèce ».

Ainsi, une ornithologue de la TdV a été sollicitée pour siéger en tant que représentant scientifique au comité de pilotage du plan de restauration du butor étoilé (2008-2012, 2007 : 85). Son identification tient à sa participation active au projet LIFE Nature sur la restauration et la gestion des habitats du butor étoilé qui avait précédé le lancement du plan de restauration. Elle a ensuite contribué à l'amélioration du Plan d'action pour le phragmite aquatique (2010-2014, 2009) pour la relecture duquel elle avait été sollicitée, car certaines mesures de gestion entraient en concurrence avec celles préconisées pour le butor étoilé (Scientifique TdV, com.pers., 2010).

L'expertise scientifique pour les outils d'application des politiques publiques n'est pas un mode d'action purement construit par la TdV dans le sens où il est fortement dépendant des opportunités qui se présentent. Les mentions faites à ces interventions dans les bilans d'activités et les évaluations montrent cependant qu'il s'agit d'un levier d'action identifié par l'organisation pour la diffusion de son expertise, opportunités qu'elle ne manque pas de saisir.

104 http://www.developpement-durable.gouv.fr/1-Qu-est-ce-qu-un-plan-national-d.html, consulté en septembre 2010.

En revanche, exercer l'expertise scientifique dans le cas de projets en Méditerranée est clairement inscrit dans la logique d'action de la TdV : les connaissances produites et les méthodes de gestion favorables à la conservation des zones humides et de leur biodiversité doit servir à d'autres sites que la Camargue où est principalement réalisée sa recherche scientifique. Les questions posées par ce type d'intervention sont développées dans le chapitre suivant (Chapitre 4).

6) Le rôle des sciences dans les choix de gestion : le cas des salins du sud-est de la Camargue

Revenons à présent à cette question qui hante les naturalistes, qu'ils soient scientifiques ou gestionnaires : « à quels objectifs de conservation doit-on se tenir et quelle gestion pour y parvenir ? ». Concernant les objectifs de conservation, les références normatives existent. Pour la France, il s'agit notamment des listes d'espèces et d'habitats issues des Directives européennes Oiseaux (1979) et Habitats (1992)[105]. Mais pour le gestionnaire d'espace naturel, ces références ne sont que des repères vagues qui ne disent rien de précis sur les objectifs qu'il doit se fixer sur le site dont il a la charge et encore moins des pratiques de gestion qu'il doit mettre en œuvre pour y parvenir. C'est tout l'enjeu de la recherche scientifique réalisée à la TdV. C'est aussi un enjeu de gestion concrète sur son domaine de 2600 hectares, pour laquelle la question a été prise en charge au cours des dernières années. En effet, si l'élaboration de plans de gestion de zones humides est un savoir-faire pour lequel la TdV s'est démarquée dès les premières années de son développement, elle continue à évoluer dans la matière, notamment depuis les 5 dernières années. Cette réflexion collective (impliquant les gestionnaires du domaine de la TdV et les scientifiques) l'a amenée à se donner pour objectif de désintensifier la gestion et de rétablir au maximum les processus naturels (ou compenser au minimum les processus climatiques notamment). Le fait que des naturalistes soient innovants en se donnant pour objectif de laisser le milieu fonctionner le plus naturellement possible peut sembler paradoxal. Pourtant cela ne l'est pas. Pour qu'un espace protégé assure encore la protection des espèces et des habitats, ses gestionnaires peuvent être conduits à compenser – plus ou moins intensivement – les perturbations subies par cet espace qui n'est, de fait, pas un système fermé et sous cloche. Ceci est d'autant plus perceptible en grande Camargue qui est, souvenons-nous, un espace poldérisé. L'eau qui circulait de façon irrégulière dans le delta n'y entre presque plus que par l'intervention de l'homme, qui a le pouvoir de la réguler. Afin de « gérer de manière à laisser place aux processus naturels », les scientifiques et gestionnaires de la TdV cherchent à encadrer l'élaboration des plans de gestion par une

[105] www.natura2000.fr, consultation septembre 2010.

démarche méthodologique consistant à « *prendre du recul par rapport aux textes nationaux et européens et être plus réactifs, se documenter dans d'autres expertises et dans la littérature scientifique, utiliser d'autres critères comme ceux de la liste rouge de l'UICN* » (direction TdV, com.pers., 2010).

Ainsi, la gestion d'un espace naturel est complexe par les questions écologiques qu'elle pose. Elle est encore davantage lorsqu'il faut composer avec d'autres acteurs, aux objectifs de gestion potentiellement – voire le plus souvent – divergents. En effet, la TdV décide unilatéralement quant à la gestion de son domaine, où elle peut d'ailleurs continuer à développer son savoir-faire scientifique et technique pour la gestion. Mais son objectif est de participer à l'amélioration de la gestion d'autres espaces protégés (cas des salins développé ici) et d'espaces non protégés (cas de la gestion des marais de chasse développé à la section 7).

Le cas des salins de Beauduc est très intéressant, à la fois par l'historique de l'investissement de la TdV sur ce site et par les événements actuels qui donnent lieu à une recomposition du jeu d'acteurs sur ce territoire. Dans ce système d'action, nous allons voir que la TdV se sert notamment de son assise scientifique pour conforter sa place et se donner le maximum de marge de manœuvre dans l'objectif d'orienter la gestion de ce site.

Les salins de Beauduc couvrent une zone de 6000 hectares au sud-est de la Camargue (Figure 3.4). C'est à travers son travail sur les oiseaux d'eau, et notamment les flamants roses (*Phoenicopterus roseus)*, que la TdV s'est intéressée à ce site dans les années 70. Plus précisément, la TdV a commencé à baguer des individus de cette espèce emblématique en 1950 dans l'objectif de décrire la dynamique de ces populations (Isenmann, 2003 : 44). A cette époque, les flamants ne nichaient qu'irrégulièrement en Camargue et le succès reproducteur était faible, faute d'îlots adaptés aux besoins de leur reproduction. Les flamants colonisent des étangs saumâtres, le plus souvent littoraux (lagunes), où ils trouvent la crevette *Artemia salina* (qui leur donnent leur couleur rose). Pour la reproduction, ils ont besoin d'espace à proximité de ces étangs où ils pourront édifier leurs nids. Sensibles au dérangement, et notamment à celui des prédateurs, les flamants vont préférer des espaces isolés : des îlots. Par son suivi de l'espèce, les scientifiques de la TdV ont pu mesurer l'impact de la disparition des habitats sur la dynamique de la population. Elle a entrepris, dans le cadre de son travail sur les habitats des zones humides, d'œuvrer pour la re-création et la gestion d'un site de nidification pour les flamants. Cet îlot, qui est depuis l'unique site de nidification de flamants en France[106], a été aménagé sur les salins de Beauduc. L'activité

[106] La compagnie des Salins du Midi, sensibilisée à la conservation des oiseaux d'eau, et en réponse à la demande sociale de l'implication des entreprises commerciales dans le « développement durable », est en train de travailler à l'aménagement d'îlot de reproduction pour les oiseaux d'eau (sternes, flamants), mais la capacité d'accueil reste faible par rapport à l'étang du Fangassier.

salinière s'y développait depuis le 19e siècle, donnant lieu à un aménagement des étangs en bordure littorale, isolés de la mer, mais mis en eau artificiellement par pompage d'eau de mer. Ces milieux sont tout à fait intéressants pour les besoins des flamants. La TdV a dû travailler avec les entreprises exploitantes (dont la dernière a été la société des Salins du Midi) pour aménager l'îlot de nidification dans « l'étang du fangassier ». Bien que ponctuée de quelques crises au cours de 30 ans de collaboration, celle-ci a été bonne, et l'entreprise de la TdV a très vite montré ses effets positifs avec l'augmentation rapide du nombre de couples et du succès reproducteur des flamants roses – espèce depuis classée en préoccupation mineure sur la liste rouge de l'UICN. Notons également que les étangs des salins accueillent aussi d'importantes populations de laro-limicoles, sur lesquels la TdV a développé des travaux similaires (suivi des populations, gestion des habitats de reproduction).

Cette longue introduction au changement dans la gestion des salins de Beauduc nous permet de mesurer l'attachement de la TdV à ce site à fort enjeu de conservation. Elle permet en outre de découvrir un mode d'action liée à la recherche non évoqué jusqu'ici qui est celui de l'intervention directe sur l'objet environnemental. Pour ces modes d'intervention, l'impact est plus aisément évaluable. La TdV a ainsi pu mener à bien des programmes de recherche-intervention avec succès sur la dynamique des populations d'autres espèces comme le pélican frisé (Grèce, Bulgarie, Turquie) ou encore la truite marbrée en Slovénie.

C'est maintenant aux changements dans la gestion des salins de Beauduc et à la recomposition du système d'acteurs que nous allons nous attacher. L'activité salinière s'est peu à peu réduite au cours des dix dernières années, jusqu'à l'arrêt de l'activité et la vente des terrains par la société Salins du Midi. Cette opération a été, et reste, très complexe, rythmée par de nombreux revirements, des annonces officielles divergentes des informations souterraines que la TdV a pu obtenir (ou non) par son réseau. Les acteurs du territoire n'ont eu aucune prise sur ce processus qui s'est passé en haut lieu (entre la direction de la société salinière et l'état, Ministère de l'Economie et Conservatoire du Littoral). La société salinière a fait en sorte de préserver une position de force en morcelant le site et en mettant les différentes zones à la vente en plusieurs actes. Depuis 2008, 6000 hectares ont été acquis par le Conservatoire du Littoral (CdL) en 3 actes et confiés en gestion au PNRC (Figure 3.4).

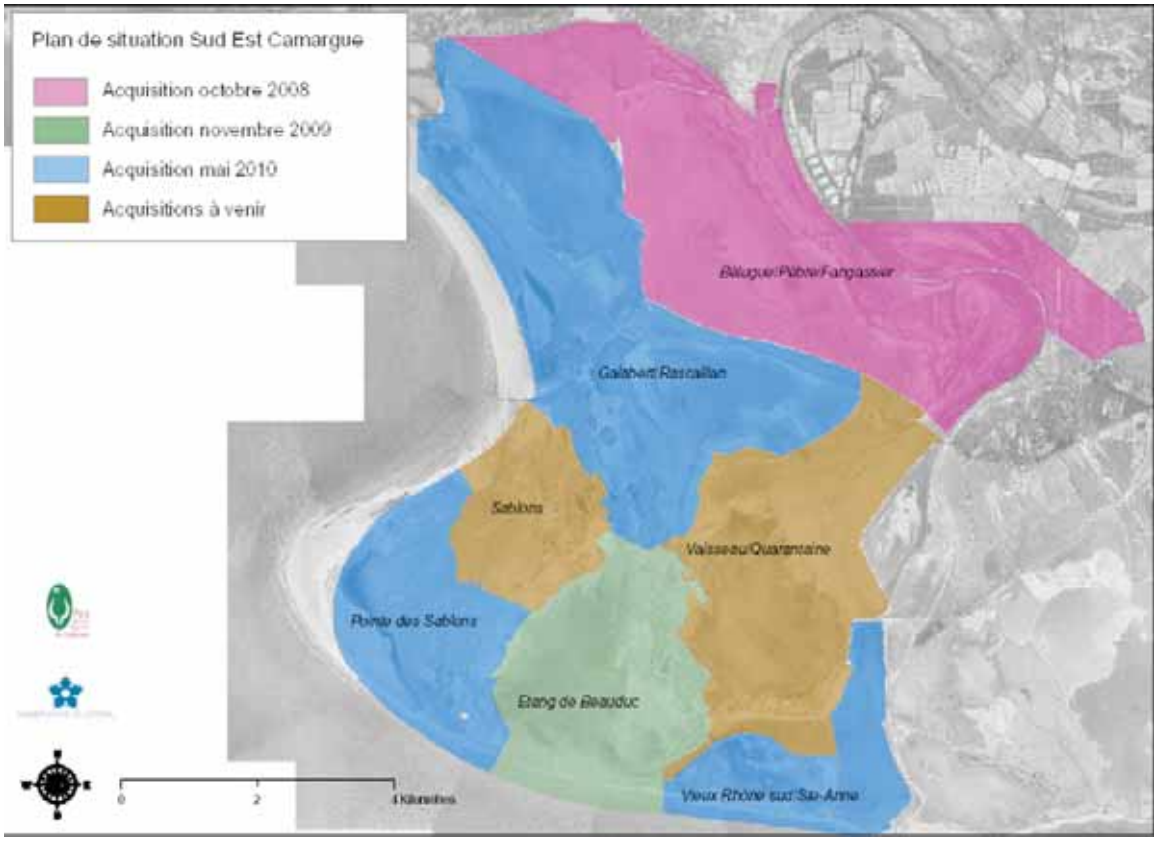


Figure 3.4 : Carte des zones d'acquisition des Salins de Beauduc par le Conservatoire du Littoral (source : Parc naturel régional de Camargue & Conservatoire du Littoral)

La société des salins possède aujourd'hui encore deux zones coupant le territoire acquis en deux, compliquant fortement sa gestion. L'entreprise est donc en position de force pour la négociation de ces deux zones, alors que le CdL n'a plus de budget pour l'acquisition et ne peut compter sur l'Etat qui a déjà largement participé à l'achat des premières zones acquises. De plus, le CdL et le PNRC se trouvent de fait responsables de la gestion[107] d'un espace sans avoir encore acquis les moyens financiers et humains de le faire. Néanmoins, la question majeure qui occupe les nouveaux propriétaire et gestionnaire est celle de la gestion à mettre en œuvre sur ce site où l'apport d'eau de mer n'est plus financé par l'activité commerciale salicole (et en outre plus possible techniquement, la pompe étant depuis hors de service).

[107] La responsabilité de la gestion dont nous parlons ici est statutaire et se situe dans le domaine de la gestion d'espaces naturels. L'organisme responsable de la gestion d'un site est chargé de l'entretenir de manière pertinente du point de vue des enjeux environnementaux et de le surveiller. Cette responsabilité sur la gestion (d'espaces naturels) ne doit pas être confondue avec les responsabilités fonctionnelles et causales qui s'exercent dans le système de gestion plus large auquel appartiennent ces espaces naturelles.

La TdV surveille de près l'évolution du dossier et a anticipé ce changement dans la gestion notamment en préparant dès 2009 un programme de recherche à l'occasion de l'élaboration de son plan quinquennal 2011-2015. Cette problématique est abordée sous plusieurs angles dans le programme, de façon transversale aux départements Espèces et Ecosystèmes[108] et en impliquant la participation de plusieurs scientifiques. Parmi ces projets de recherche, une thèse débute à l'automne 2010 pour étudier les conséquences de la reconversion des salins sur la population de flamants (département Espèces, Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010). Les salins seront également intégrés au programme de modélisation développé depuis plusieurs années à la TdV (modélisation du fonctionnement hydrologique du delta évoqué plus haut et modélisation de l'évolution des habitats), afin de prévoir les conséquences des modifications du fonctionnement hydrologique (incluant gestion hydraulique et forçage climatique, donc la salinité et les hydropériodes) sur les habitats et les espèces qui y sont inféodés. Pour influencer ces modifications dans un sens favorable en termes de conservation, un projet de restauration du site est en outre prévu (département Ecosystèmes, *ibid.*).

La construction d'un tel programme de recherche n'est pas sans provoquer un débat interne. En effet, nous avons pu observer plusieurs temps dans la prise en charge du problème de la reconversion des salins au sein de la TdV. Dans un premier temps et comme nous l'avons dit plus haut, les membres de la TdV se sont attachés à acquérir des informations sur l'évolution des projets de vente de la société salinière et sur les acteurs impliqués. Ces informations – obtenues par la direction, mais aussi par d'autres opérationnels – étaient échangées notamment au sein du comité interne. Les débats ont émergé dans un deuxième temps, au moment où le CdL a acquis les premiers terrains et le PNRC a été désigné gestionnaire : c'est-à-dire au moment où la TdV devait se positionner dans le nouveau système d'acteurs constitué. Deux niveaux ont été repérés dans ce débat interne.

Le premier nous amène à nouveau à la question des relations entre la science et les choix publics de gestion. En effet, dans la précipitation du transfert de la responsabilité de la gestion des salins au PNRC, la TdV devait se positionner par rapport à la mise en eau de l'étang du Fangassier – ce qui signifie : îlot de nidification pour les flamants ou pas. Les scientifiques estimaient que ce n'est pas le rôle d'un scientifique de trancher sur des choix de gestion, c'était au PNRC de prendre cette décision. La direction estimait quant à elle que la TdV était impliquée depuis plus de 30 ans

[108] Rappelons que le programme d'action de la TdV est organisé en 3 départements, chacun responsable de plusieurs projets : Espèces, Ecosystèmes et Suivi-évaluation des ZHM. Les scientifiques et spécialistes de la conservation des ZH responsables des projets travaillent majoritairement « dans » leur département, mais « l'intégration transversale des compétences » recherchée les invitent à travailler en inter-départements en fonction des compétences requises.

dans la gestion de l'étang du Fangassier pour sa recherche-intervention et qu'elle devait suggérer une solution au PNRC et assumer les conséquences de cette suggestion. Des recommandations ont finalement été formulées à l'attention du PNRC, au nom de la TdV qui n'est pas seulement un organisme scientifique aux yeux du PNRC, mais aussi un acteur spécialiste de la gestion des zones humides, et donc légitime pour le faire[109].

L'avenir du site et le maintien (ou la reconstitution) d'habitats était néanmoins un enjeu reconnu par tous, mais s'y impliquer fortement – par un programme de recherche – n'était pas une décision anodine pour les scientifiques qui auraient à s'investir sur ce nouveau terrain.

Cela a entraîné un deuxième point de débat repéré en interne. L'organisation de la gestion du site était – et est – encore très incertaine. Une problématique de conversion brutale et de restauration est nouvelle pour ces chercheurs : bâtir un programme de recherche dans ces conditions n'est pas sans difficulté. Pour certains d'entre eux, cela impliquait également de travailler sur des habitats moins bien maîtrisés. La direction a néanmoins impulsé la dynamique, considérant qu'il n'était « *pas pensable que la TdV ne s'investisse pas sur ces 6000 hectares aux enjeux de conservation non négligeables* » (com.pers., 2010) et invitant les scientifiques à intégrer ce volet « Salins » dans le programme de recherche qu'ils devaient construire. Cette décision mêle ainsi le registre stratégique du développement interne – défi de développement des compétences pour aborder une nouvelle problématique – et celui de la focalisation sur l'objet écologique – faire le choix d'un investissement scientifique important sur les salins implique de laisser de côté d'autres objets environnementaux, d'autres problématiques sur lesquelles le travail a déjà été plus ou moins engagé.

Dans un dernier temps, nous avons observé une appropriation de la décision de s'investir fortement sur les salins en interne et une participation plus symétrique entre la direction et les scientifiques. Les futurs programmes de recherche ont été bâtis dans ce sens, un « groupe salins » interne s'est constitué pour favoriser l'échange des informations et mettre en cohérence les différents projets relatifs aux salins, mais également pour suivre le dossier et conforter la place de la TdV dans ce jeu encore très instable.

A l'aide d'une schématisation croziérienne du système d'action qui s'organise autour de la gestion des salins de Beauduc, nous observons que le positionnement en tant que scientifique est stratégique du point de vue du portage des enjeux de conservation, mais aussi en termes de place au sein de ce système d'acteurs. Avant d'aborder la grille du jeu d'acteurs (Tableau 3.2) sur lequel s'appuie cette démonstration, il faut expliquer comment les difficultés financières que connaissent

[109] Nous retrouverons cette question de l'articulation science – choix politiques de gestion et de positionnement de la TdV vis-à-vis de l'externe dans la troisième partie de la thèse.

le CdL et le PNRC pour l'acquisition des derniers terrains et pour le financement de la gestion rejaillissent sur la TdV. Les deux organismes ont adressé une demande de financement à la Fondation MAVA, la fondation de mécénat qui alimente le budget de la TdV à hauteur de 50%. Or, les membres de son bureau sont attentifs depuis quelques temps à ce que la TdV réduise cette dépendance à une seule et même source de financement. Le risque pour la TdV serait que si la MAVA accepte de financer le CdL et le PNRC pour la gestion des salins, elle considère que la TdV ne serait pas bénéficiaire de ces budgets spécifiques et qu'elle devrait prendre sur sa propre dotation MAVA. Ce scénario mettrait la TdV en difficulté financière par rapport au programme qu'elle a prévu de mettre en œuvre.

Tableau 3.3 : Organisation du système d'action pour la gestion des Salins de Beauduc

	Objectif	Ressources	Contraintes	Stratégie
CdL	Avoir un site d'un seul tenant et un responsable gestionnaire (avec une équipe)	Propriété du site	Manque de budget pour les dernières acquisitions et pour la gestion	Pro-activité (reprise en main du dossier d'abord géré au niveau de l'Etat)
PNRC	Obtenir les moyens de gérer le site. Asseoir son statut de gestionnaire en Camargue (hydro / biodiversité, gestion de site)	Délégation de la gestion par le CdL. Accès à un nouveau terrain à enjeu de conservation	Se retrouve responsable de la gestion, mais manque de ressources humaines (en quantité et qualité : n'a pas les compétences scientifiques et techniques) et financières. Forte sujétion à la politique locale	Suit le CdL, mais demande des garanties
TdV	Reconversion du site : gestion écologique établie sur des bases scientifiques Implication dans la gestion sur le terrain, et ne pas être simple membre du comité de gestion. Continuer ses programmes en cours (flamants, etc.)	Compétences scientifiques, techniques et connaissances du terrain reconnues Légitimité pour demander une gouvernance transparente et indépendante du comité de gestion du site	Confusion des relations avec la MAVA. Risque de réduction de son budget interne Ambitions scientifique et gestionnaire au-delà des capacités actuelles du CdL et du PNRC	Pro-activité (Expertise scientifique et connaissance du terrain : « longueur d'avance par rapport au PNRC », qui favorise l'adoption des propositions et recommandations)

Le commentaire de ce tableau (Tableau 3.3) nous permettra de conclure cet exemple de l'évolution de la gestion des Salins de Beauduc. Pour cela, rappelons au préalable que l'enjeu de la TdV, qui négociait auparavant directement avec l'entreprise exploitante pour le travail sur le terrain, est de ne pas y perdre, voire d'y gagner dans le changement de propriété et de configuration de gestion des Salins de Beauduc. Ne pas y perdre, cela signifie pour elle de conserver le même niveau d'accès au terrain et la même liberté de développer des travaux scientifiques et techniques. Y gagner signifierait déployer des travaux scientifiques et techniques sur une problématique nouvelle, celle de la reconversion d'un espace, où les enjeux de conservation sont forts : les salins constituent un vaste espace propice à une avifaune emblématique (flamants roses, plusieurs espèces de laro-limicoles) et à une flore typique des milieux méditerranéens. Y gagner signifie en outre bénéficier de ressources supplémentaires (financières, ce qui se traduit en « équivalent temps plein » de personnel) pour mettre en œuvre ces programmes scientifiques et techniques.

Cet exemple donne donc à voir non pas le déploiement d'une stratégie d'action au sens fort face à l'exploitant qui a une stratégie de blocage sur le terrain – la TdV n'a aucune prise pas rapport à cet « acteur sectoriel » – mais un jeu stratégique au sein de l'*Ensemble agissant pour l'Environnement*[110] (EAE).

Pour négocier le maintien de sa place dans la gestion du site (décision des orientations de gestion et accès au terrain), la TdV met en avant un positionnement scientifique, à travers la proposition d'un programme de recherche à mener. Cette posture vise pour la TdV à gérer ce qui est vu comme étant des relations de « coopétition » dans la littérature en gestion des entreprises (Yami & Le Roy, 2007), lorsque les parties ont besoin de coopérer malgré la concurrence qui existe entre eux sur d'autres plans. Ici, le PNRC cherche à asseoir son statut de gestionnaire en Camargue[111] et donc à « marquer son territoire » vis-à-vis de la TdV qui était présente avant lui sur le site des Salins de Beauduc. Parallèlement, le PNRC a besoin de l'expertise de la TdV, n'ayant que peu d'expérience dans le domaine et reconnaît sa légitimité sur ce plan : « *la TdV est spécialiste de la gestion des ZH* », « *ce sont des naturalistes très pointus* » (chargés de mission PNRC, com., pers., 2008, 2009). L'assise scientifique dont dispose la TdV et son anticipation sur les recherches

[110] Cette notion d'Ensemble agissant pour l'Environnement que nous retrouverons au chapitre 5 désigne les acteurs qui agissent intentionnellement ensemble sur un même dossier. Cela nous permet de désigner plus spécifiquement les situations où la coordination entre ces Acteurs d'Environnement est un enjeu (ce qui ajoute un niveau d'analyse supplémentaire par rapport aux relations (plus ou moins directes) qui existent de fait au sein de la gestion intentionnelle des systèmes de gestion considérés). Notons cependant que pour l'une comme pour l'autre des situations, une analyse des jeux stratégiques entre acteurs d'environnement s'impose pour comprendre l'action environnementale de l'ONGE comme le montre l'exemple des Salins de Beauduc.

[111] Conclusion d'entretiens avec des chargés de mission du PNRC en 2008 et 2009.

à mener lui permettent de faire adopter des ambitions et des objectifs de conservation forts pour le site dans un contexte où le CdL et le PNRC accueillent favorablement des propositions[112] (l'enjeu étant de procéder à une restauration exemplaire du site, *i.e.* de très grande qualité écologique), étant donné la lourdeur du dossier qu'ils ont à gérer. Même si aucun de ces acteurs n'est pour l'instant en mesure de mettre en œuvre les actions pour atteindre ces objectifs, ils fournissent néanmoins une perspective de travail d'ores et déjà inscrite dans le projet de convention quadripartite[113].

7) Négocier avec les utilisateurs pour améliorer les pratiques de gestion : le cas de la gestion des marais de chasse

L'objectif de la TdV est de faire évoluer les pratiques de manière à ce que la gestion soit favorable à la conservation des zones humides. On a vu qu'elle y travaille en s'associant largement à d'autres gestionnaires d'espaces naturels qu'elle présente effectivement comme des cibles prioritaires de son expertise dans ses documents de programme. Elle cherche également à influencer les pratiques des utilisateurs de ces zones humides dans des espaces peu ou pas protégés. En Camargue, parmi ces utilisateurs, il y a les chasseurs, notamment parce que la majorité des marais existant en dehors des réserves camarguaises sont des marais de chasse, et parce que l'activité cynégétique locale est principalement portée sur les oiseaux d'eau.

On distingue deux types de chasse dans le delta : la chasse communale, pratiquée par environ deux milliers de chasseurs sur les terrains communaux (chemins et quelques marais) et la chasse privée qui a lieu dans de grandes propriétés gérées spécialement pour cette activité (environ 150 chasses privées) (Mondain-Monval *et al*., 2009). La chasse privée est une activité très lucrative en Camargue, les propriétaires louent la chasse à des « actionnaires » (en général de l'ordre de 5 à 15) le plus souvent des citadins qui viennent pour y passer quelques week-ends au cours d'une saison. Cependant, les propriétaires ne peuvent pas se permettre de décevoir les actionnaires qui payent

---

112 « - le rétablissement d'un *fonctionnement hydrologique plus naturel* notamment par la mise en connexion du site avec l'hydro-système du Vaccarès et la mer,
- la *reconstitution des écosystèmes littoraux* proches de l'état avant le développement du salin, notamment les habitats prioritaires ou d'intérêt communautaire: lagunes littorales, systèmes dunaires (dunes grises en particulier), steppes salées et pelouses,
- le *maintien ou l'augmentation de la capacité d'accueil pour les oiseaux d'eau coloniaux* (voir plus haut l'exemple des Salins),
- la mise en place d'une *gestion adaptative* à l'élévation du niveau de la mer, notamment au travers d'un retrait maîtrisé du trait de côte en certains endroits » (Ambition pour les anciens Salins de Beauduc, proposition TdV au CdL et PNRC, 2010).

113 La convention est quadripartite car la gestion des salins implique également la Réserve nationale de Camargue. Nous n'avons pas évoqué cet acteur qui influence peu l'évolution du dossier en dehors de sa capacité à ralentir le processus (une convention transitoire devait être signée pour la gestion dès 2008, le directeur a refusé de signer, ce qui a enterré cette convention).

très cher (les actions de chasse peuvent s'eléver à 10000 euros), ce qui les incite à gérer leurs marais « au rendement » – cela signifie avoir le maximum de canards au moment voulu. Ces pratiques consistent à introduire de l'eau dans les marais pendant l'été afin que l'herbe y pousse et que les canards y soient présents le jour de l'ouverture de la chasse fin août, et parfois même d'introduire des canards colverts d'élevage quand les marais ne sont plus d'assez bonne qualité pour attirer la faune sauvage. La mise en eau des marais n'est pas mauvaise en soi, elle est même nécessaire dans le cas du delta poldérisé de la grande Camargue. Mais la gestion « au rendement » est néfaste à long terme, à la fois du point de vue de la biodiversité caractéristique des milieux méditerranéens – la mise en eau trop régulière favorise la colonisation par des espèces végétales aquatiques moins typiques et intéressantes au regard des enjeux de conservation – mais aussi du point de vue de l'activité cynégétique – car les marais finissent par subir des phénomènes d'eutrophisation et de fermeture par la colonisation d'espèces envahissantes (Tamisier & Grillas, 1994 ; Mathevet & Mesléard, 2002). A l'échelle de la Camargue, ces pratiques participent à la banalisation des milieux qui perdent leur identité méditerranéenne, comme le montre l'étude menée par J-C. Aznar, A. Dervieux et P. Grillas (2009)[114] expliquant la subtilité de la gestion des marais qui peut se résumer ainsi : un apport raisonnable d'eau douce augmente la biomasse des plantes aquatiques, ressource alimentaire des oiseaux d'eau (Mesléard *et al.*, 1995), tandis que la permanence – ou quasi-permanence – de l'eau entraîne une banalisation, voire une dégradation des milieux qui affecte d'abord la flore puis les oiseaux d'eau en perdant son caractère attractif.

La TdV a commencé à travailler sur le gibier d'eau (canards) et sur l'écologie des marais dès les premières années de son existence (avec la très ancienne activité de baguage) et de la formalisation de son activité de recherche (écologie des habitats). Depuis, le travail est réalisé en collaboration étroite avec l'Office Nationale de la Chasse et de la Fauve Sauvage (ONCFS) qui a installé ses bureaux dans les locaux de la TdV dans les années 80[115]. Les ingénieurs de recherche de l'ONCFS qui travaillent sur la dynamique des canards ont ainsi disposé de l'important jeu de

[114] « Sans apport d'eau douce, les communautés végétales terrestres seraient composées principalement d'espèces halophytes comme les salicornes (*Arthrocnemum* spp.). Les marais peu profonds seraient temporaires et marqués par des assèchements estivaux prolongés. L'apport d'eau douce introduit des espèces de milieux saumâtres ou doux, il augmente la biomasse des plantes aquatiques qui constituent, avec leur faune inféodée, une ressource alimentaire essentielle pour les oiseaux d'eau. Favoriser la permanence de l'eau douce permet ainsi de maintenir ou d'augmenter, sur les territoires, la présence des oiseaux d'eau, et notamment des espèces gibiers, en leur fournissant un habitat adéquat et des ressources trophiques plus abondantes. Cependant, la permanence de l'eau favorise l'apparition de plantes exogènes dites "envahissantes" et plus généralement, une modification des cortèges floristiques (Tamisier & Grillas, 1994 ; Aznar *et al*., 2003). Les plantes aquatiques sont parmi les premières communautés à réagir à ces changements, mais l'ensemble de l'écosystème s'en trouve affecté ».

[115] « *L'office a toujours cherché à avoir un pied-à-terre en Camargue pour l'étude des oiseaux d'eau et le gardiennage. Au début, c'est seulement un technicien qui a été envoyé, puis petit à petit, l'équipe s'est agrandie* » (Ingénieur ONCFS, com.pers., 2010).

données constitué par la TdV[116]. Les données sont échangées, les suivis à long terme sont toujours réalisés par la TdV, mais ce sont les ingénieurs de l'office qui vont le plus souvent sur le terrain. Plusieurs thèses sont co-financées par les deux organismes et co-encadrés par leurs scientifiques respectifs. En somme, tout le travail réalisé dans le domaine est commun. Le partenariat avec l'ONCFS est un des partenariats les plus étroits et durables de la TdV. Sa stabilité est telle que les acteurs procèdent à la mise en commun de leurs moyens et utilisent leurs positions complémentaires pour agir dans le système plus large des acteurs concernés par la gestion des marais de chasse. Nous n'allons pas tarder à trouver des illustrations de ce couplage stratégique.

Avant cela, nous voudrions exposer les différentes visions de la problématique cynégétique qui existent en interne à la TdV, dont la présentation nous permettra plus loin de percevoir le caractère stratégique des modes d'action mis en œuvre. Comme nous l'avons expliqué, les spécialistes de l'écologie végétale ou de la gestion des ZH sont très sensibles à l'objectif de redonner de la place aux processus naturels dans le fonctionnement du delta. Face aux chasseurs qui inondent leurs marais en été pour que les canards soient présents le jour de l'ouverture de la chasse, certains se sentent « *face à un mur* ». Différentes interventions ont été réalisées, parmi lesquelles une réunion rassemblant les chasseurs (ou gestionnaires de propriété) pour les sensibiliser à la gestion « plus naturelle » des marais et de la richesse écologique qui s'y trouve potentiellement. « *C'était une manière de rentrer en discussion avec les chasseurs, comme quoi on n'est pas contre leur activité* » (Scientifique TdV, com.pers., 2010). Un autre projet est celui de la gestion participative et démonstrative d'un marais de chasse. La TdV a confié la gestion des derniers terrains acquis à une association de village fondée dans cette optique (village du Sambuc proche de ces terrains). Un spécialiste de la gestion des ZH de la TdV reste très impliqué pour l'animation de cette zone appelé les marais du Verdier. Parmi les activités développées, une partie des marais est dédiée à la chasse, mais selon un règlement et une gestion qui respectent les enjeux de conservation (respect des lois concernant l'interdiction du plomb, assec estival, ouverture de la chasse en septembre). Les chasseurs adhérents sont associés aux interventions de gestion et ont pu constater en quelques années que « *cette gestion qui ne coûte rien – car ce qui coûte c'est l'apport d'eau en été – permet de contrôler les espèces envahissantes (roseau,* typha*, jussie) et cela pour des tableaux de chasse comparables à d'autres propriétés* » (Spécialiste gestion TdV, com.pers., 2010). Mais « *les chasseurs ont un truc en tête : quand il n'y a pas d'eau, il n'y a pas de canards. Et chaque année, ils demandent à mettre de l'eau*

[116] « En Europe, le baguage des canards a connu son apogée dans les années 60, quand par exemple la Tour du Valat en France et le Wildfowl & Wetlands Trust en Grande-Bretagne baguaient plusieurs milliers de canards chaque année. Ceci a permis de constituer de très importantes bases de données, utilisées dès cette époque pour établir les premières cartes de distribution » (Guillemain *et al*., 2010).

en juillet ». D'autres travaux ont été réalisés, notamment une thèse dont le produit est un outil de suivi des marais par télédétection (Davranche, 2008). Par ailleurs, la TdV a initié une démarche en sollicitant l'association des autres gestionnaires d'espaces protégés de Camargue suite aux problèmes répétés d'infractions à la réglementation de la chasse. Une lettre a été adressée par ces gestionnaires à la direction de l'ONCFS qui leur a rendu visite et a présenté un plan de garderie plus strict qui semble avoir déjà pris effet.

Ces projets et ces interventions « *sont faites au coup par coup* » (TdV, com.pers, 2010) et pourraient paraître décousues si on ne les replaçait dans la perspective plus large de l'ensemble des travaux réalisés autour de cette problématique, notamment ceux portant directement sur les espèces chassées et les pratiques cynégétiques.

Bien qu'il concède que « *pour les changements de pratiques concrets, on est encore en amont de ça, ou aux prémisses* » (com.pers., 2010), le scientifique TdV responsable de ce programme a une approche différente qui est centrée sur un objectif de relation avec ces acteurs préalable à un objectif de changement : « *si on veut faire changer les pratiques, vraiment concrètes, il faut pouvoir parler aux gens. Il faut pouvoir être d'accord sur le fait qu'on n'est pas d'accord sur tous les objectifs sans faire blocage* ». Il faut expliquer que dans les années 1990, il y avait une rupture forte entre le monde cynégétique et le monde naturaliste en Camargue, « *il y avait des bruits qui couraient comme quoi il n'y avait plus de canards et que c'était de la faute des chasseurs qui prélevaient trop* » (Ingénieur ONCFS, com.pers., 2010). Un chercheur du laboratoire CEFE-CNRS tenait des propos « *justes, mais virulents sur les pratiques de chasse, la banalisation des milieux, etc. Et pour les chasseurs, les instituts scientifiques, la TdV, les gestionnaires d'espaces naturels, c'était pareil* ». Depuis, les ingénieurs de l'ONCFS ont beaucoup contribué à faire changer les idées des chasseurs sur la TdV, en rencontrant les gens sur le terrain, répétant que la TdV n'était pas opposée à la chasse mais plutôt attentive à certaines pratiques.

Ainsi, l'objectif depuis les années 2000 était de rétablir le dialogue. C'est donc ce que les scientifiques de l'ONCFS et de la TdV s'emploient à faire, notamment par la présence sur le terrain évoquée plus haut. La TdV se sert également des suivis en survol pour formaliser ces liens : une lettre mensuelle est envoyée à plus de 150 chasseurs et représentants de chasseurs et depuis 2005, le logo de la Fédération de chasse des Bouches-du-Rhône figure en en-tête de cette lettre à côté de ceux de tous les gestionnaires d'espaces naturels. « *Symboliquement, cet affichage du « travailler ensemble » est une avancée importante* » (ONCFS, TdV, com.pers., 2010). Cet effort pour impliquer les chasseurs dans les comptages (leur donner les résultats des comptages en survol peut les inciter à donner leur tableau de chasse et leurs propres observations de terrain) consiste également à les réunir annuellement. « *Dans un premier temps, il s'agissait de recréer les liens et faire que les dénombrements ne soient plus un sujet fâcheux, que cela devienne de la routine et qu'on puisse parler d'autres*

choses » (TdV, com.pers., 2010). Il s'agit en somme d'un travail relationnel considérable à envisager sur le long terme : les rencontrer, « *rester à l'apéritif après les interventions scientifiques* » (lorsque les scientifiques accompagnent les chasseurs pour faire des prélèvements), envoyer des photos de survol et des courriers aux propriétaires, « *pour obtenir les infos, les tableaux de chasse, il faut la confiance, des années et des années* ».

« Rétablir les relations » peut paraître comme un objectif trop simple pour être stratégique. En réalité, plusieurs objectifs stratégiques sous-tendent ces efforts relationnels. Trois objectifs sous-jacents peuvent être distingués, bien qu'ils soient tous très liés et ne puissent être hiérarchisés. Le premier est d'obtenir des informations sur les pratiques et sur ce « *qu'il se passe plus généralement en Camargue* ». Comprendre ce qui se passe est nécessaire à la fois pour la recherche scientifique et pour développer une action adaptée à destination de ces acteurs. Le monde de la chasse est obscur et complexe comme le confirme ce chargé de mission du PNRC (com.pers., 2008) : « *Le monde de la chasse est un peu particulier, c'est le dernier volet sur lequel on a du mal à intégrer les acteurs locaux. Même quand on parle avec des chasseurs* [au sein des commissions du PNRC]*, ils vont facilement parler d'eau ou de pêche, mais dès qu'on parle de chasse, ils nous disent « ah non moi je suis pas représentatif c'est trop compliqué ». On leur dit « donnez-nous des gens représentatifs », car pour pouvoir discuter avec les gens, il faut qu'ils soient représentatifs. Et là, même entre eux, ils ont du mal à savoir qui peut les représenter, et comment ça peut se faire* ».

L'idée des scientifiques de la TdV et de l'ONCFS porteur de ce programme sur les gibiers d'eau et de chasse est justement de s'appuyer sur ces différents profils de chasseurs pour recréer des liens entre le monde de la chasse et le monde de la protection de la nature. « *Les chasseurs ne sont pas un bloc. On ne peut pas parler de LA chasse. Parmi les chasseurs, il y en a qui sont idéologiquement et pratiquement plus proches de la TdV que d'autres chasseurs* ». « *Il faut casser cette image des blocs, bloc chasseurs, bloc naturalistes. C'est ça que j'essaie de faire* ». Car si les chasseurs et les naturalistes ne s'accordent pas sur les quantités et les dates de mise en eau, ils sont des alliés objectifs sur la mise à disposition d'habitat pour les oiseaux d'eau. « *La chasse, c'est mieux que ce qui se passe autour* [urbanisation à l'ouest et au nord, industrialisation à l'est]. *Et en même temps, ça en fait une protection en occupant l'espace. C'est « moins pire » que s'il y avait de l'agriculture, ou pas de fréquentation du tout* » (Scientifique TdV, com.pers., 2010). « *Les naturalistes et les chasseurs sont face à face par rapport à des questions qui sont importantes mais qui restent presque anecdotiques par rapport à des phénomènes beaucoup plus lourds. Tu peux prélever ou ne pas prélever. Mais là il y aurait une alliance forte pour protéger les espaces* ». Les naturalistes et les chasseurs se trouvent à se battre pour ce qu'il reste[117]. En effet, bien que la Camargue

[117] « *Un chercheur de l'Université de Bourgogne disait comme ça : « pendant que le chasseur et le naturaliste se battent, l'agriculteur est en train de labourer la parcelle pour laquelle ils sont en train de se chamailler* » » (Scientifique TdV, com.pers., 2010).

bénéficie de mesures de protection importantes, ses espaces naturels ont tendance à diminuer comme le montrait déjà A. Tamisier en 1991 (Tamisier, 1991). Les prélèvements par la chasse n'ont pas d'effet significatif sur la dynamique d'une population. Si elles en ont, c'est que la population a déjà chuté sous la pression d'autres facteurs (perte d'habitats notamment) (Scientifiques ONCFS et TdV, com.pers., 2010). Ce n'est en outre pas le cas en Camargue, les espèces chassables se portant bien. La tendance préoccupante se situe plutôt dans la fragmentation des espaces à travers les successions ou les ventes des grandes propriétés camarguaises en plusieurs morceaux (com.pers., 2010 ; Mathevet & Tamisier, 2002).

Le troisième est bien sûr celui qui nous a amené à aborder le travail de la TdV autour la chasse : influencer les pratiques pour une bonne gestion des marais de chasse et des pratiques cynégétiques. L'idée de ce scientifique de la TdV est que le monde de la conservation doit s'allier avec les chasseurs, les pêcheurs, « *qui sont tous face au rouleau compresseur des changements globaux* », ensuite « *qu'il y ait en interne des débats pour faire changer les pratiques* » (com.pers., 2010). C'est ce à quoi s'emploient les scientifiques de la TdV et de l'ONCFS à l'échelle carmaguaise : créer les liens et faire en sorte qu'ils résistent aux crises[118], répéter les messages, porter des discours de plus en plus engagés vers une bonne gestion en fonction de ce que la maturité des relations avec les chasseurs permet de dire. Une fois que le contact est établi, « *on se rend compte qu'ils sont très demandeurs de conseils de gestion* ». Par exemple, quelques assecs sont observés sur des grandes propriétés ou sur des marais dont l'état est devenu trop dégradé (Ingénieur ONCFS, com.pers., 2010), ou encore, des chasseurs communaux viennent spontanément parler de l'amélioration de leurs pratiques (Scientifique TdV, com.pers., 2010).

En conclusion de cet exemple de l'action pour l'amélioration des pratiques cynégétiques et de la gestion des marais de chasse, nous relèverons plusieurs des aspects découverts qui donnent à voir de nouveaux liens entre les quatre registres de la stratégies de l'ONGE.

D'abord, nous avons ici affaire à une action dont la cible est en premier lieu l'acteur sectoriel – le chasseur (Figure 3.5).

[118] Lors de la dernière réunion organisée par ces scientifiques TdV et ONCFS, la Fédération des Bouches-du-Rhône a boycotté la réunion en raison d'un accord-cadre passé entre la LPO et l'ONFCS, « *ce qui est très bien car cela casse cette dichotomie chasse-naturaliste* ». A la fin de la réunion, un gestionnaire de grande propriété est venu à la rencontre du scientifique de la TdV pour lui dire : « *nous on boycotte l'ONCFS, mais on est présent par l'invitation de la TdV. Vous la TdV, on ne vous reprochera jamais de vous lier avec la LPO, parce que c'est votre truc, mais l'office…* ». Les scientifiques de la TdV et de l'ONCFS jouent sur cette double posture pour avancer selon les situations.

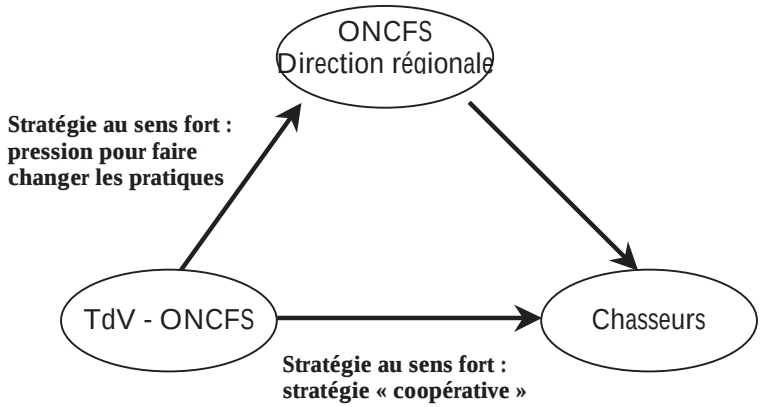


Figure 3.5 : Stratégie d'action de la Tour du Valat pour améliorer la gestion des marais de chasse et des pratiques cynégétiques (source : auteur)

Cet exemple montre que la stratégie mise en œuvre vis-à-vis de cet acteur sectoriel peut être coopérative et viser à promouvoir les pratiques compatibles avec les intentions de l'EAE (couple TdV-ONCFS bureau Camargue). Parallèlement, nous pouvons voir que l'EAE ne rentre pas en confrontation directe avec les chasseurs, mais passe par l'acteur régulateur pour faire pression en faveur d'une amélioration des pratiques cynégétiques.

Cet exemple montre par ailleurs que cette stratégie d'action peut être le fruit d'une co-construction entre des partenaires qui recherchent la complémentarité de leur rôle (Figure 3.6). Cette différenciation des rôles, que L. Mermet (2006[1998] : 227) qualifiait de fonctionnelle et d'efficace, permet d'aller plus vite dans le rétablissement des liens avec les chasseurs. En revanche, les multiples modes d'action mis en œuvre pour avancer sur cet enjeu écologique sont coordonnés de manière très souple et informelle en interne de la TdV. La structuration organisationnelle et l'articulation des différents modes d'action seront développées dans le chapitre 6.

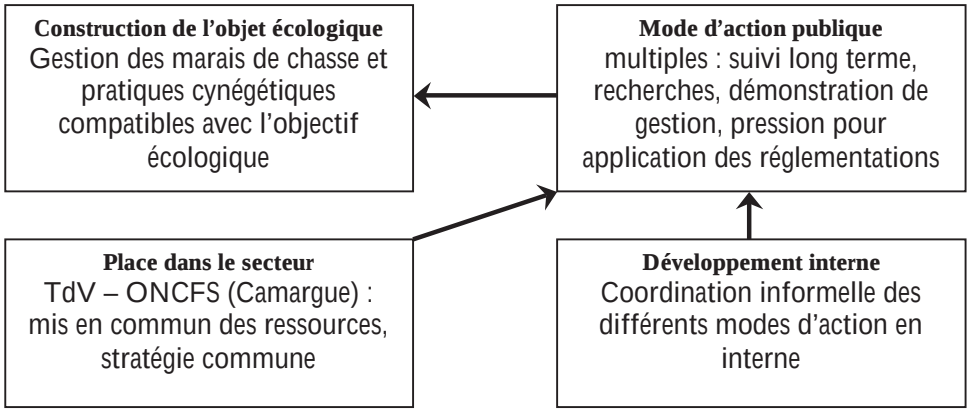


Figure 3.6 : L'exemple de l'action pour améliorer la gestion des marais de chasse et des pratiques cynégétiques (source : auteur)

3.4 Typologie, enjeux et évaluation des formes d'action par la recherche scientifique

La TdV est un « centre de recherche pour la conservation des zones humides ». Par le développement de ces cas, nous avons cherché à déterminer en quoi la recherche sur les ZH est une action environnementale en soi et comment cette activité de recherche permet le développement de formes d'action grâce aux compétences stratégiques que constituent les capacités scientifiques de la TdV. Dans un premier temps, nous allons considérer toutes les formes d'action et activités rencontrées au regard des ressources stratégiques que l'activité scientifique octroie à l'organisation. Dans un second temps, nous tâcherons de dégager la façon dont la TdV manie ces ressources en situation pour se positionner (*place*) et agir sur le système de gestion (*rôle*).

3.4.1 Ressources et typologie des modes d'action liés à la recherche scientifique

L'examen de cette série d'actions connexes à la recherche scientifique nous a permis d'apprécier une multiplicité de formes et d'échelles d'action. Cette vue d'ensemble (bien que non exhaustive par rapport à tous les projets de recherche de la TdV), inspire plusieurs commentaires.

Premièrement, les compétences scientifiques elles-mêmes sont apparues comme déterminantes pour l'action dans les cas développés. Elles permettent à la TdV de se saisir de problèmes complexes comme la gestion de l'eau dans le delta ou l'étude de l'impact de la démoustication au Bti. L'accumulation des exemples nous donne à voir trois caractères qui érigent ces compétences scientifiques en ressource stratégique pour l'action environnementale. En effet, il ne s'agit pas seulement des compétences individuelles des scientifiques de la TdV, mais (1) de l'apport de la pluridisciplinarité de ces compétences, (2) de l'entretien et l'enrichissement d'un patrimoine scientifique de long terme et (3) de l'ancrage au terrain de ces recherches.

1. Rappelons que les disciplines se sont multipliées progressivement à la TdV, c'est un choix stratégique pour permettre d'aborder la problématique des zones humides de façon globale. Ceci est tout à fait cohérent, voire nécessaire aux yeux de P. Leroy (2004) qui travaille sur la problématique de l'interdisciplinarité et les sciences de l'environnement :

> « Il apparaît que l'analyse des problèmes environnementaux et l'élaboration d'une réponse possible à ces problèmes nécessitent des connaissances et des compétences issues de nombreuses disciplines scientifiques que l'interdisciplinarité, définie provisoirement comme l'intégration de connaissances d'une multiplicité de disciplines, apparaît comme étant une condition préalable essentielle aux sciences de

> l'environnement » (O'Riordan, 1995 ; Zanoni, 1997, cités par Leroy 2004 : 275). « Ce point mérite d'être souligné : c'est bien parce qu'il s'agit pour les sciences de l'environnement de traiter un problème appelant une action, et de la faire dans la perspective de lui trouver une solution, que l'interdisciplinarité est vue comme une nécessité pour elle » (*ibid.* : 275).

2. Le suivi de l'évolution du statut des espèces et des habitats sur le long terme est essentiel pour le scientifique qui veut améliorer la gestion de ces milieux, mais ce patrimoine de données représente également « une ressource capable d'attirer d'autres ressources », notamment des partenariats avec des chercheurs qui n'ont pas un accès à une telle source de données de terrain.
3. Cet ancrage au terrain donne à la TdV les capacités de développer une recherche appliquée pour la conservation. A travers l'exercice de leurs recherches, ses scientifiques acquièrent une connaissance du terrain matériel, écologique, mais aussi une connaissance socio-politique qui leur est utile dans l'interaction avec les acteurs de ce terrain – c'est-à-dire dans l'action pour la conservation.

Ensuite, nous avons pu constater la portée de la légitimité scientifique. Cette ressource donne accès à des formes d'action comme le CSRPN ou les cadres d'élaboration d'outils d'application des politiques environnementales (Plans nationaux, DOCOB). La contribution propre de la TdV y est relative étant donné la quantité d'acteurs impliqués au long de ces processus, mais l'impact sur la gestion est potentiellement fort. Enfin, cette légitimité scientifique favorise la création et la poursuite de partenariats scientifiques, qui est indispensable et qui augmente significativement les capacités de la TdV à se saisir d'enjeux de conservation, comme l'illustre le cas de la gestion des marais de chasse avec la collaboration avec l'ONCFS.
Finalement, nous voyons que les compétences scientifiques de l'organisation lui permet de développer : d'une part, des connaissances scientifiques qui s'inscrivent dans l'explication des problèmes écologiques et dans les solutions de ces problèmes, et d'autre part, des actions connexes à cette recherche sous différentes formes (Figure 3.7)

Figure 3.7 : développement des connaissances et d'actions connexes à la recherche scientifique à partir des compétences et de l'expertise scientifique

En reprenant les exemples traités dans ce chapitre, nous pouvons dresser une série de compétences scientifiques, de types de rôle de la recherche et de formes d'action déployées dans les systèmes de gestion (Tableau 3.4).

Tableau 3.4 : Typologie des modes d'action par la recherche ou connexes à la recherche scientifique

Exemples de problématiques / enjeux de conservation	**Compétences scientifiques (disciplines)**	**Recherche de la compréhension à l'application**	**Formes et lieux d'application**
Conservation de l'anguille et des espèces halieutiques	Biologie et écologie des vertébrés :	Compréhension / Explication biocénose / écosystèmes	Intervention directe (Domaine TdV, autres zones)
Impact de la démoustication au Bti	Espèces halieutiques	Découverte de problèmes	Comités de gestion locaux
Gestion hydraulique du delta du Rhône	Ornithologie	Suivi de l'état des espèces / habitats	Relation directe avec les acteurs sectoriels (principalement terrain Camargue)
Reconversion des Salins de Beauduc et conservation de nicheurs (flamants, laro-limicoles)	Biologie et écologie des plantes	Identification des pratiques de gestion favorables	Comités et plans régionaux
	Géomatique et paysage	Outils pour la gestion	Comités et plans nationaux
	Hydrologie des zones humides		Développement / animation de réseaux
Gestion des marais de chasse et amélioration des pratiques cynégétiques	Gestion des espaces naturels		Renforcement de capacités (encadrement étudiants pays sud / formations)

Il n'y a pas de relation exclusive entre une discipline, son apport en termes scientifiques (explication des problèmes ou solutions) et un type d'action dans le système de gestion. Pour chaque enjeu de conservation, ce sont souvent au contraire plusieurs compétences scientifiques qui s'articule por expliquer les problèmes et agir. Pour illustrer ce modèle conceptuel de la façon dont la recherche scientifique contribue et permet d'agir en faveur d'enjeux de conservation, prenons l'exemple de la reconversion des Salins de Beauduc (Tableau 3.5) : les expertises des ornithologues, des écologues végétales, de la gestion des milieux, permettent ensemble de développer un diagnostic du site et d'intervenir auprès des acteurs responsables de sa gestion.

Tableau 3.5 : Compétences scientifiques et rôle de la recherche pour intervenir dans la reconversion des Salins de Beauduc

Exemples de problématiques / enjeux de conservation	**Compétences scientifiques (disciplines)**	**Recherche de la compréhension à l'application**	**Formes et lieux d'application**
Reconversion des Salins de Beauduc et conservation de nicheurs (flamants, laro-limicoles)	Ornithologie Biologie et écologie des plantes Gestion des espaces naturels	• Compréhension/ • Explication biocénose /écosystèmes • Découverte de problèmes • Suivi de l'état des espèces/habitats	• Intervention directe sur les salins • Relation directe avec les acteurs sectoriels • Développement/ animation de réseaux

3.4.2 Système d'acteurs, place, rôle et contribution de la TdV

Nous avons pu voir la diversité des modes d'action que la TdV est en capacité de développer et dans quels cadres elle parvient à s'insérer. Pour aller plus loin sur l'apport de ces actions au regard de l'état de conservation des ZH ou la résolution de problèmes environnementaux, il faut comprendre comment elle mobilise ses ressources en situation. Pour cela, nous avons cherché à retracer l'action propre de la TdV dans plusieurs des exemples détaillés. La démarche utilisée est synthétisée dans le tableau 3.5 à partir de trois des cas développés : l'étude de l'impact de la démoustication au Bti, la gestion de l'eau dans le delta et le changement dans la gestion des Salins de Beauduc. Cette synthèse vise à mettre en visibilité, dans un cadre très simple, l'articulation entre la stratégie d'insertion de la TdV dans le système de gestion et sa contribution au changement en faveur de la conservation. Elle comprend plusieurs étapes : à partir des objectifs environnementaux de la TdV, nous pouvons identifier les responsabilités respectives des acteurs du système de gestion effective. La ***place*** de la TdV renvoie à l'existence objective de la TdV dans le système de gestion et à la façon dont elle est perçue par les autres acteurs du système. En fonction de cette place, elle doit adapter son positionnement. Par exemple : pour la gestion de l'eau dans le delta, l'hydrologue peut s'appuyer sur son statut de scientifique reconnu au sein du comité de gestion local ; au contraire, pour les Salins de Beauduc, le PNRC perçoit la TdV comme scientifique mais aussi comme un gestionnaire concurrent, la TdV met donc en avant son statut de scientifique pour avancer sans provoquer la méfiance du PNRC (Tableau 3.6). Le ***rôle*** de la TdV renvoie au mode d'action qu'elle met en œuvre au sein du système de gestion pour avancer au regard de ses objectifs. Ce rôle dépend de ses capacités, comme nous l'avons vu dans la section précédente. Le positionnement, c'est-à-dire la stratégie de la TdV dans le jeu d'acteurs,

résulte d'une réflexion considérant à la fois sa place et ses capacités à jouer certains rôles. Cette mise en visibilité de l'action de la TdV dans le système de gestion nous permet alors d'évaluer sa contribution au changement dans ce système en fonction du rôle effectif qu'elle y joue.

Tableau 3.6 : Evaluation de la contribution de la TdV à la conservation et l'amélioration de la gestion à partir de l'identification de la ***place*** et du ***rôle*** et de stratégie de la TdV au sein du système de gestion

	Impact de la démoustication au Bti	**Hydrologie du delta**	**Reconversion des Salins de Beauduc**
Objectifs TdV	Limiter l'étendue de la démoustication et favoriser des mesures de gestion alternatives	Rétablir un fonctionnement hydrologique « plus naturel » et prise en compte de l'élévation du niveau de la mer dans les aménagements	Restaurer le site : recréation d'habitats typiques et maintien des espaces de reproduction (flamants, laro-limicoles)
Responsables (gestion effective)	Elus, Conseil général des Bouches-du-Rhône	Acteurs de la gestion de l'eau (Elus, gestionnaires)	Société des salins du midi / propriétaire CdL / Gestionnaire PNRC / Comité de gestion (TdV, RNC, Collectivités locales)
Place TdV	Organisme scientifique – expert / conservation	Organisme scientifique	Organisme scientifique et gestionnaire en Camargue
Rôle	Expertise scientifique sur dossiers où les organismes de protection de la nature sont prises à partie : délicatesse de la posture et nécessité de la solidité scientifique	Apport de l'expertise scientifique / explication, sensibilisation, signalement des problèmes	Expert dans la gestion du site et développement de programme scientifique pour la restauration
Positionnement TdV (stratégie dans le jeu)	Consolidation de la fiabilité scientifique. Position de scientifique pour conforter la légitimité de l'expertise	Scientifique qui soulève les problèmes et les incompatibilités dans les modes de gestion	Faire valoir le statut de scientifique (plutôt que de gestionnaire) : éviter la concurrence, être indispensable (compétences manquantes au gestionnaire)
Contribution	- Démonstration de l'impact du Bti sur la faune non-cible / recommandation de solutions de gestion alternatives à destination du décideur - A ce jour : pas de changement dans la décision	- Amélioration de la gestion hydraulique du delta - A ce jour : pas de changement majeur dans les aménagements pour prévoir l'élévation du niveau de la mer	- Proposition d'ambitions et d'objectifs pour la gestion des Salins validés par les partis. - A ce jour : maintien de sites de reproduction, mais pas de ressources pour mettre en œuvre un programme de restauration ambitieux

Ces trois situations montrent que les capacités acquises sur le long terme à travers l'activité scientifique (compétences, connaissance du terrain, légitimité) ne sont pas de simples ressources objectives, mais aussi des ressources stratégiques permettant à la TdV de revendiquer son statut scientifique pour agir dans le système de gestion. Si dans certaines situations ce statut donne du pouvoir (au sens croziérien) à la TdV, il n'en reste pas moins délicat à manipuler comme l'illustre

le cas de l'étude l'impact de la démoustication au Bti. Les rapports entre science et expertise se posent de façon constante à une telle organisation, nous retrouverons cette question dans la troisième partie de la thèse.

L'évaluation de la contribution de la TdV au changement en faveur d'un meilleur état des ZH est plus facile lorsqu'il est possible d'identifier précisément les acteurs et les responsabilités organisant le système de gestion. Mais la TdV met aussi en œuvre des modes d'action dont la contribution propre est minime au regard de l'enchaînement des micro-actions et du nombre des acteurs qui prennent part à ces processus de changement – c'est par exemple le cas de la participation d'un scientifique de la TdV au CSRPN. La plupart du temps, la TdV met en œuvre plusieurs modes d'action complémentaires pour agir sur une problématique donnée comme nous l'avons vu dans la synthèse des modes d'action (Tableau 3.4 et 3.5) et comme l'illustre le cas de la gestion des marais de chasse (Tableau 3.7).

Enfin, les contributions de la TdV peuvent être envisagées à plusieurs échelles. En effet, la valorisation scientifique en particulier permet d'atteindre d'autres niveaux, au-delà des systèmes de gestion où elle intervient : la communauté scientifique, les réseaux personnels. Ces résultats locaux peuvent être d'une importance majeure pour la compréhension de phénomènes ayant lieu sur des échelles beaucoup plus vastes. En revanche, l'évaluation de la contribution de la TdV au regard de l'objet environnemental est impossible pour cette voie de diffusion de la connaissance et des messages. Le tableau 3.6 illustre cette dimension de l'action par la recherche scientifique à partir de l'exemple du travail sur la gestion des marais de chasse.

Tableau 3.7 : Contribution de la TdV dans l'amélioration de la gestion des marais de chasse et des pratiques cynégétiques. Contribution locale, internationale

	Gestion des marais de chasse et amélioration des pratiques cynégétiques
	Delta du Rhône
Objectifs TdV	Maintenir les marais de chasse, favoriser une bonne gestion de ces marais (mise en eau la plus proche possible des processus naturels en région méditerranéenne) et des pratiques cynégétiques respectueuses de l'environnement (prélèvement, usage du plomb, etc.)
Gestion effective	Chasseurs (les pratiques sont très différentes d'un chasseur à l'autre)
Place TdV	Organisme scientifique et de conservation / territoire classé en réserve
Rôles TdV	Recherche sur les espèces chassables, dénombrement Action pour application de la loi Expertise dans la gestion des marais
Positionnement	Mise en avant du statut scientifique et conservation. Travail à une collaboration chasse-conservation

Contribution	Dialogue instauré avec de plus en plus de chasseurs / quelques changements constatés dans la gestion des marais
Echelle méditerranéenne / internationale	
Place	Organisme scientifique et suivi de l'avifaune
Rôle	Production scientifique / données sur les populations
Contribution	Identification des phénomènes migratoires / des lieux de reproduction, etc.

3.4.3 Conclusions sur la recherche scientifique comme action pour la conservation

La recherche scientifique qui est développée à la Tour du Valat doit répondre à la double exigence de l'excellence scientifique, mais aussi du changement dans la gestion en faveur de la conservation des zones humides et de leur biodiversité. Dans ce chapitre, nous avons pu découvrir plusieurs formes d'action qui étaient déployées grâce au statut, aux compétences et à la légitimité scientifiques de l'organisation. Ces ressources stratégiques permettent à la Tour du Valat d'occuper une place souvent incontournable dans le système de gestion. Notons que cette place est à considérer au niveau des différents dossiers sur lesquels elle intervient. L'élaboration de la stratégie d'action par les membres de la TdV est en quelque sorte une réflexion fondée sur l'analyse de sa place – qui détermine le rôle qu'elle *peut* jouer – mise en tension avec le rôle qu'elle *veut* jouer.

Nous avons pu constater que les rôles que la TdV joue, au niveau camarguais étudié dans ce chapitre, sont divers. Les principaux types d'action environnementale rencontrés à travers nos 7 exemples se situent dans : l'alerte et le maintien de problèmes de conservation dans l'espace public, l'intervention directe (gestion de site plus ou moins protégé), la participation aux décisions pour la gestion, l'expertise scientifique et technique à différentes échelles.

Enfin, la connaissance très fine du terrain et la poursuite d'actions sur le long terme peuvent être récompensés par des apports significatifs que l'analyse stratégique donne à voir. La contribution de la Tour du Valat à une évolution de la gestion de la Camargue favorable au maintien de sa biodiversité peut, pour les modes d'action les plus proches du terrain, être évaluée à l'aide de l'analyse de sa place et de son rôle effectif.

Chapitre 4

Le cas du projet SMAP III Moulouya « zone humide sensible associée à une approche de gestion intégrée des zones côtières »

4.1 Démarche de recherche : analyser le projet pour le remettre en perspective dans le programme d'action de la Tour du Valat 180

4.2 Raisons de l'engagement de la Tour du Valat et présentation du projet SMAP III embouchure de la Moulouya 182

4.3 La mise en œuvre et les résultats du projet SMAP III Moulouya : le but du projet est un déroulement réussi du projet 200

4.4 Discussion de la GIZC comme « mode d'action projet » et évaluation de l'action de la Tour du Valat 216

La forme organisationnelle du projet est largement répandue dans les ONGE, en grande partie parce que c'est le format financé par les bailleurs institutionnels, notamment depuis le développement de programmes d'aide publique au développement. Le *projet*, « organisation temporaire » est classiquement défini de la façon suivante :

> « Effort dans lequel des ressources humaines, matérielles et financières sont organisées de manière nouvelle pour entreprendre un type de travail particulier, aux spécifications données, dans le cadre de contraintes de coût et de temps, de façon à apporter un changement avantageux défini par des objectifs quantitatifs et qualitatifs » (Turner, 1993). Il est ensuite communément – mais pas universellement – admis de désigner par *programme* un ensemble dont les composantes sont des projets : « Un programme de

> projets est une organisation temporaire dans laquelle un groupe de projets sont gérés ensemble pour atteindre des objectifs d'ordre plus stratégique qui ne seraient pas atteints par aucun de ces projets pris séparément » (Turner et Müller, 2003) » (références citées par Billé, 2004).

Les financements de ces projets s'inscrivent dans les politiques générales des bailleurs institutionnels ou dans des programmes spécifiques soutenus par ces mêmes bailleurs. Ces politiques et programmes comportent le plus souvent des orientations, des normes voire des méthodes (*guidelines*) très précises prédéterminant les projets qui seront financés. Les ONGE préfèrent parfois chercher d'autres sources de financement moins contraignantes, qu'elles trouvent de plus en plus dans le mécénat environnemental. Elles ont en effet leur propre programme, qui ne correspond pas toujours aux priorités des bailleurs institutionnels. La TdV dépend du financement externe à hauteur de 30% de son budget annuel. Tout l'enjeu est alors de trouver les financements – le plus souvent alloués à des projets et des activités – pour des projets qui s'inscrivent dans son propre programme. Cet enjeu est d'autant plus crucial dans les ONGE dont le financement est essentiellement externe.

Le cas d'étude qui nous intéresse ici est un projet mené par la TdV entre 2007 et 2009, financé par la Commission Européenne pour un programme euro-méditerranéen de Gestion Intégrée des Zones Côtières (GIZC) et concernant une zone humide côtière au Maroc[119]. Il s'agit d'analyser la façon dont une ONGE peut et va agir 1) dans une zone qui est loin de son lieu d'implantation géographique[120], 2) dans un temps limité et 3) dans un cadre (de programme et de doctrine) donné : trois éléments qui constituent dans de très nombreux cas les conditions de l'action des ONGE. Cette étude doit permettre de comprendre pourquoi et comment la TdV a développé et mené le projet dans ce cadre, de voir quel est l'apport spécifique de l'organisation dans le système de gestion où s'insère le projet, et quel est l'apport de ce projet pour le programme et la mission de la TdV, qui est de conserver les zones humides méditerranéennes.

4.1 Démarche de recherche : analyser le projet pour le remettre en perspective dans le programme d'action de la Tour du Valat

L'analyse de ce cas d'étude va être un emboîtement de deux niveaux. Pour en faciliter la lecture, nous pouvons commencer par le présenter sous forme schématique (Figure 4.1).

[119] Ainsi qu'une zone humide côtière en Algérie dont on ne parlera pas. Le projet contenait en effet un volet Algérie et un volet Maroc. Nous nous sommes focalisé uniquement sur le volet Maroc.

[120] Sachant que la plupart des ONGE n'ont pour ancrage territorial que le bâtiment de leur siège social. Celles qui sont acteurs du territoire, par la propriété ou la responsabilité de la gestion d'un site sont minoritaires.

La Tour du Valat a pour objectif de conserver les zones humides méditerranéennes. Le programme de mise en place de la GIZC, issu du partenariat euro-méditerranéen, lui a offert une opportunité de travailler sur des sites sur la rive sud de la Méditerranée. Le projet développé par la TdV et ses partenaires marocains a adopté les principes et la démarche GIZC, vu comme un enjeu d'intégration de la conservation de la ZH à la gestion effective de la zone. Pour nous, il y a donc deux niveaux d'analyse :

- l'analyse de l'action de la TdV (en gris dans la figure 4.1) : ses objectifs écologiques, ses intentions, les raisons qui l'ont menée à s'engager poser sa candidature pour la coordination du projet, la façon dont le projet lui permet d'atteindre ses propres objectifs,
- pour cela, nous avons besoin d'étudier le projet lui-même, sa construction, son organisation et son déroulement (en blanc dans la figure 4.1). En tant que coordinateur régional du projet, la TdV est un acteur important du dispositif, mais étudier « le projet » dépasse la seule intervention de la TdV. Il s'agit de comprendre comment les opérateurs du projet (TdV et partenaires marocains) s'y prennent pour mettre en place la GIZC sur la zone, c'est-à-dire comment ils s'y prennent pour pousser à l'intégration des enjeux de conservation dans le système de gestion effective de l'embouchure de la Moulouya.

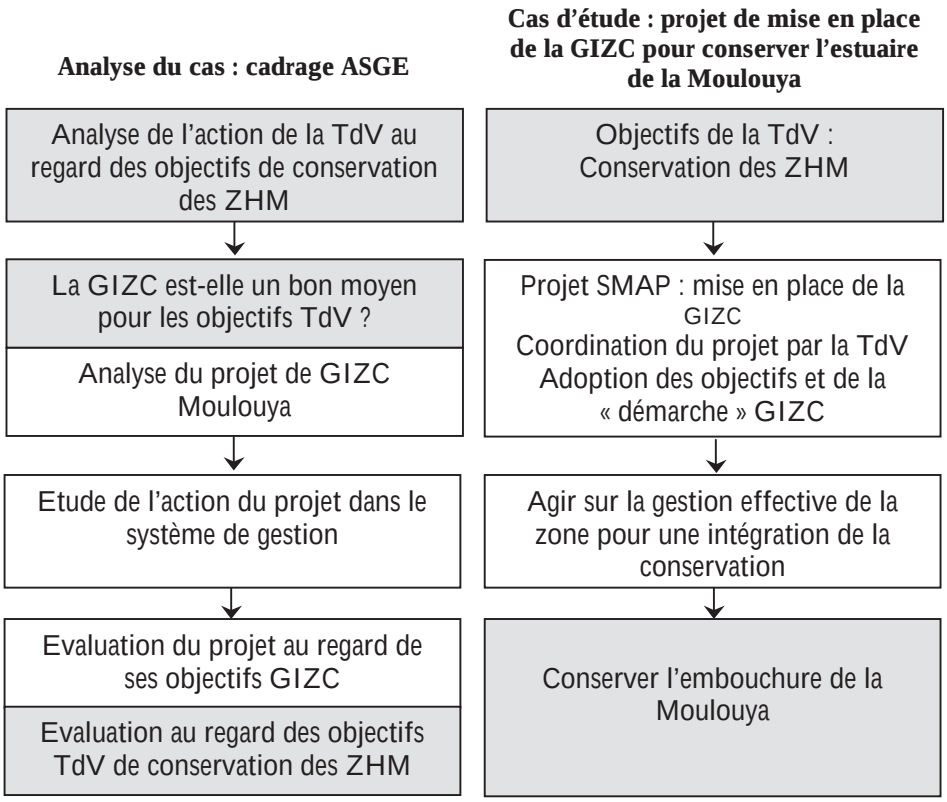


Figure 4.1 : Déroulement de l'analyse stratégique de la gestion environnementale dans le cas du projet SMAP pour la mise en place de la GIZC dans le zone de l'embouchure de la Moulouya au Maroc

La présentation de notre analyse sera déroulée de la manière suivante : nous allons partir des raisons de l'engagement de la Tour du Valat dans ce projet SMAP III (section 4.2, dans cette même section, nous présenterons le projet et le site visé), pour nous concentrer dans un deuxième temps sur le déroulement du projet et ses résultats au regard de ses « objectifs GIZC » (section 4.3). Pour finir, nous remettrons ces éléments tirés de l'analyse du projet en perspective par rapport aux objectifs de conservation des ZHM de la TdV et de ses modes d'action pour la conservation.

Les données utilisées sont d'une part, la littérature grise produite dans le cadre du projet étudié ou par d'autres projets concernant la zone ; d'autre part, les données recueillies à travers une quarantaine d'entretiens qualitatifs réalisés au cours de trois déplacements sur la zone (octobre 2008, février – mars 2009 et juin 2009). Pendant ces périodes de présence sur le terrain, l'observation des ateliers du projet étudié ou d'autres projets, ainsi que la participation à des réunions de l'équipe du projet a favorablement augmenté le corpus de données.

4.2 Raisons de l'engagement de la Tour du Valat et présentation du projet SMAP III embouchure de la Moulouya

La TdV a choisi de répondre à ce troisième appel à projet « *Short and Medium-Term Priority Environmental Action Programme* » (SMAP) publié par la Commission Européenne en avril 2005 et focalisé sur la GIZC, pour des raisons de trois natures (com.pers. 2008, 2009) :

1) Une raison financière : en 2005, la TdV se trouvait dans une période transitoire et était à la recherche de nouveaux projets sur lesquels s'investir. De plus elle vivait à ce moment une crise financière et organisationnelle importante. Comme indiqué plus haut, le SMAP s'accompagne d'un mécanisme de financement lié au Partenariat Euro-Méditerranéen, qui finance les projets du SMAP à 80%, ce qui a motivé sa candidature. Pour ce projet, le registre stratégique du développement organisationnel a beaucoup pesé dans la décision.
2) La deuxième motivation est liée aux compétences et à la logique d'action que la TdV cherche à développer. En effet, un *booklet* sur la Gestion Intégrée des zones humides a été rédigé par un travail collectif en interne et publié cette même année, en 2005. S'investir sur un projet de GIZC devait confirmer cette « spécialité » comme « compétence » en interne. La TdV teste par ce projet la pertinence et l'efficacité de ce mode d'action pour le portage de la

conservation des zones humides en Méditerranée (com.pers., 2008), ce qui relève du registre stratégique de l'action environnementale pour les ZH. Selon cette logique, la TdV doit participer au développement de la GIZC pour que la conservation soit intégrée à la gestion effective des sites visés.

3) La prise en main d'un projet GIZC devait en outre contribuer à l'identification de la TdV en tant que porteuse de cette logique de gestion. On est ici dans le registre stratégique du positionnement : la TdV cherche à développer sa place dans l'arène de la GIZC, qui semble porteuse au vu de la multiplication des programmes et des protocoles à l'échelle mondiale, et en particulier méditerranéenne. D'autre part, la perspective euro-méditerranéenne correspondait aux ambitions géographiques de la TdV. Elle cherchait en effet à développer son action en méditerranée, notamment en rive sud, dans la perspective de trouver des « sites atelier » (voir Chapitre 6) où focaliser son action. Parallèlement, le projet MedWetCoast (MWC) auquel la TdV avait participé, concernant plusieurs sites en Méditerranée, arrivait à son terme. Soucieuse de poursuivre le travail initié, la TdV a orienté le choix des zones focales pour le projet SMAP III parmi ces sites MWC.

La conjonction de ces motivations (notamment le financement externe et l'action en zone sud de la Méditerranée) pousse la TdV vers le mode « projet », qui est le paradigme de l'action pour les bailleurs internationaux, et *a fortiori* dans le contexte de pays en voie de développement.

Dans cette section, le contexte et le montage du projet SMAP III sont retracés de façon détaillée car cette phase est déterminante pour la mise en œuvre du projet, comme on le verra dans les sections suivantes.

4.2.1 Positionnement de la Tour du Valat comme opérateur de la GIZC

a) Le cadre politique et institutionnel du projet

Les ONG – de développement notamment mais également d'environnement – « interviennent de façon massive en « sous-traitants » des grandes agences d'aide au développement, pour des actions plus locales ou pour des projets nécessitant des travaux aux investissements matériels moins lourds que ceux habituellement pris en charge par les OIG[121] » (Leroy, 2008). La TdV est attentive au développement et évolution des politiques méditerranéennes, qui lui fournissent potentiellement des financements et un cadre dans lequel développer ses actions.

[121] Organisation Intergouvernementale.

Le cadre de ce projet SMAP est le Partenariat Euro-Méditerranéen, établi suite à la Déclaration de Barcelone de 1995. Cette conférence a posé les fondements d'un processus devant conduire à l'édification d'un cadre multilatéral de dialogue et de coopération entre l'UE (l'Europe des 15) et les douze pays tiers méditerranéens[122]. Ce cadre multilatéral Euro-Méditerranéen s'articule autour de trois volets[123] : un volet politique et sécuritaire, un volet économique et financier, un volet social et culturel.

Dans le cadre de ce partenariat Euro-Méditerranéen, la Conférence ministérielle sur l'environnement d'Helsinki de novembre 1997 a donné lieu à l'adoption du « Programme d'Actions Prioritaires à Court et Moyen Termes pour l'Environnement » (*Short and Medium-Term Priority Environmental Action Programme*, SMAP) qui vise à conjuguer les activités au niveau politique avec les actions pratiques sur le terrain. « Les actions sont fondamentalement du domaine de l'assistance technique, de projets pilotes ou de démonstration dans les domaines prioritaires déterminés par le Programme et financés par la Commission à travers le MEDA[124], l'instrument financier du Partenariat Euro-méditerranéen » (smap.eu, 2008).

Le SMAP a fixé cinq priorités pour des interventions nationales et celles des bailleurs de fonds : gestion intégrée de l'eau, gestion intégrée des déchets, sites critiques (y compris les zones polluées et les zones de biodiversité menacée), gestion intégrée des zones côtières et lutte contre la désertification. Le projet ici étudié s'inscrit dans la troisième phase du SMAP (2004-2007) focalisée sur la Gestion Intégrée des Zones Côtières (*Integrated Coastal Zone Management Plans of Action*).

b) Le partenariat nécessaire pour développer le projet au Maroc

Le développement d'un projet dont un des enjeux est une meilleure coordination entre les institutions rend indispensable le partenariat avec une structure institutionnelle. Pour ce projet SMAP III Moulouya, le partenariat a été établi avec la Cellule Nationale Littoral appartenant au Ministère de l'Environnement du Maroc. Notons dès maintenant que suite à un changement ministériel, les partenaires du projet étaient à partir de fin 2007 à la Direction de la réglementation

[122] Algérie, Chypre, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Malte, Maroc, Syrie, Tunisie, Turquie et Autorité palestinienne.

[123] (1) Le volet politique et sécurité a pour objectif la définition d'un espace commun de paix et de stabilité ; (2) le volet économique et financier doit permettre la construction d'une zone de prospérité partagée ; (3) le volet social, culturel et humain vise à développer les ressources humaines, favoriser la compréhension entre les cultures et les échanges entre les sociétés civiles (europa.eu, 2010).

[124] Le règlement MEDA constitue le principal instrument de la coopération économique et financière du Partenariat Euro-Méditerranéen. Il est lancé en 1996 (MEDA I) et modifié en 2000 (MEDA II). Il permet à l'Union européenne (UE) d'apporter une aide financière et technique aux pays du sud de la Méditerranée. Dans sa seconde période phase de programme (2000-2006), le MEDA était doté d'un budget de 5,350 milliards d'euros (europa.eu).

et du contrôle du Secrétariat d'Etat chargé de l'eau et de l'environnement du Ministère chargé de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement (MATEE). Ce partenariat relève à la fois de l'opportunité et de la volonté de capitaliser sur des actions antérieures (ce qui est un critère pour les bailleurs).

En effet, pour le montage du projet SMAP III Moulouya, la TdV a été largement assistée par la coordinatrice de la composante régionale du projet MedWetCoast[125] (MWC) qui concernait en particulier la Moulouya. Dans le cadre de ce précédent projet, une Cellule Littoral a été créée au sein du Ministère chargé de l'environnement pour promouvoir la GIZC au Maroc. La coordinatrice régionale du MWC a donc pu solliciter ce contact au sein du Ministère, la Cellule Littoral ayant d'ailleurs besoin de se développer.

> « En 2004, le gouvernement du Maroc a créé la Cellule Littoral au sein du Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement (MATEE). Récemment et sous l'impulsion du projet PNUD/FEM MedWetCoast (1999-2006), un processus de préparation d'une stratégie nationale GIZC a été lancé, et la première analyse soumise en février 2005. Ce rapport, 'Eléments pour une Stratégie de Protection et de Gestion Intégrée du Littoral', souligne la nécessité de : a) mettre en place des instruments de gestion côtière aux niveaux national, régional et local, b) la création d'une agence spécifique en charge de la gestion côtière et c) la promulgation d'une loi littoral. La stratégie prévoit la préparation et la mise en œuvre de plans d'action GIZC locaux. Le projet répond ainsi à cette demande, par la préparation d'un plan d'action GIZC pour la zone Moulouya/Saidia[126]. Le site protégé de l'embouchure de la Moulouya, un des sites du projet MedWetCoast également proposé au statut de 'parc national' en octobre 2004, aura été doté, à fin 2005, d'un plan de gestion et sera muni d'une équipe opérationnelle sur place. » (Document de projet SMAP III Moulouya, 2005).

Précisons dès à présent que le projet MWC Moulouya n'a pas atteint ses objectifs : aucun plan de gestion n'a pu être élaboré, ni de structure de gestion créée, le projet SMAP n'a alors pas pu s'appuyer sur ces acquis.

Le partenariat établi au niveau central est justifié par l'inscription du projet dans une dynamique nationale du développement de la GIZC : ce que J-P. Olivier de Sardan (1995a) nomme la « cohérence du projet ».

L'auteur a en effet déterminé quatre registres dans lesquels les projets invoquent une cohérence qui les légitime : 1) la cohérence technique, 2) la cohérence de politique économique ou de planification nationale, 3) La cohérence liée au rôle financier des bailleurs de fonds, 4) la

[125] Le projet MedWetCoast était un projet financé et exécuté par le PNUD. Il s'est déroulé de 1999 à fin 2006. Il comportait 1 composante régionale et 6 composantes nationales dans 6 pays méditerranéens : le Maroc, la Tunisie, l'Egypte, l'Albanie, la Palestine et le Liban. L'objectif était d'élaborer des plans de gestion de zones humides dans plusieurs sites de chacun des 6 pays. La TdV a participé ponctuellement à ce projet, d'une part en apportant des expertises techniques et d'autre part en hébergeant la coordinatrice de la composante régionale du projet.

[126] La délimitation exacte de la zone devra être établie au cours du le processus du projet lui-même.

dynamique propre de l'organisation projet. Nous rencontrerons ces différentes dimensions de la cohérence et ses implications au fil du texte.

Ici, le niveau de cohérence invoqué par le projet est celui du développement de la GIZC qui doit s'appliquer au niveau local (deuxième niveau de cohérence invoqué, selon l'auteur). Pour cela, la logique aurait voulu que la structure exécutive du projet soit plus proche de la zone sur laquelle elle travaille. Mais l'administration en charge de l'environnement au niveau régional (à l'époque, l'IRATEO) a refusé de prendre en charge le projet (et notamment sa gestion financière) ; et inversement, les partenaires responsables du projet ont refusé de céder la responsabilité financière à la Province de Berkane, administration décentralisée sous l'égide du Ministère de l'Intérieur (sur laquelle se situe la zone humide). Le partenariat a donc été établi avec la Cellule Littoral Nationale.

4.2.2 Stratégie d'action contextualisée ou simple exécution d'un programme GIZC ?

Le deuxième élément de la motivation de la TdV à développer ce projet est l'affirmation de la Gestion Intégrée comme doctrine fondatrice pour son action en faveur des ZHM. Nous cherchons donc ici à clarifier la façon dont la TdV s'est saisie du cadrage SMAP III GIZC pour développer son action dans ce sens.

a) Réponse à l'appel d'offre SMAP III et montage du projet

Pour répondre à l'appel à projet de la commission européenne, la TdV a dû conformer sa proposition de projet aux termes de référence. Une fois validée, la proposition ne peut plus être modifiée et seules les activités prévues peuvent être financées par le bailleurs institutionnel. Le cadre imposé par le bailleur est la contrainte la plus forte du projet (TdV, com.pers., 2009).

Ces faibles marges de manœuvre pour réajuster le projet pendant sa mise en oeuvre implique que celui-ci doit être le mieux préparer possible. Dans le cas du SMAP III, la Tour du Valat n'a pas pu réaliser de diagnostic préalable. Cela revient à monter un projet GIZC conformément aux termes de l'appel à projet sans pouvoir s'appuyer sur des éléments indiquant la pertinence de la démarche GIZC pour la zone ciblée.

En effet, la coordinatrice de la composante régionale du projet MWC qui a assisté la TdV pour ce montage, explique qu'elle a peu travaillé sur la composante Maroc pendant le déroulement du MWC et s'est inspirée d'un cas français, celui du Contrat de Baie de la Rade de Brest. Le projet

est donc monté non sur un diagnostic contextualisé concluant sur le fait que l'approche GIZC était adaptée, ni sur une stratégie d'action élaborée spécifiquement pour la zone de la Moulouya, mais sur : 1) le choix d'un site au Maroc, car la TdV a vocation à travailler dans ce pays qui compte plusieurs zones humides intéressantes d'un point de vue écologique ; 2) le présupposé que l'approche GIZC est à développer. Le projet a donc été bâtit en adoptant fidèlement la démarche GIZC.

b) La problématique et les objectifs opérationnels du projet

Pour la coordinatrice de la composante régionale du projet MWC, une des limites du MCW est qu'il se focalise sur des sites protégés et donc des sites restreints. Or, selon elle, pour une bonne gestion de ces sites et plus largement du territoire, il faut qu'un ensemble plus large d'acteurs soient impliqués et qu'ils soient plus intégrés dans la gestion du territoire. Cette vision rejoint celle de la TdV qui voit dans la Gestion Intégrée un moyen de sortir de la gestion des sites protégés insuffisante pour la conservation effective des ZHM : « *On est arrivé à ça aussi par l'analyse de nos actions passées, et par le manque d'efficacité de ça. Il est beaucoup plus simple, efficace et motivant pour les équipes ici de faire des projets sur des sites naturalistes, et sur lequel on a le sentiment d'avoir fait quelque chose, d'avoir compris. Sauf que derrière, ce n'est pas porté, une fois qu'on est parti, tout s'arrête. C'est satisfaisant à court terme mais inefficace à long terme* » (direction TdV, com.pers., 2009). Nous verrons au fil du texte que cette préoccupation de voir la gestion effective des systèmes devenir favorable à la conservation des ZHM ne mène pas de façon logique et automatique à un « processus » de Gestion Intégrée. A ce stade, on note le fait que la GIZC est posée comme postulat pour la conservation des ZHM :

> « L'objectif du projet est d'entamer un processus de concertation et de planification côtière sur une zone définie, en capitalisant sur l'approche participative entamée pour la planification des aires protégées au cours des projets MedWetCoast (dont Moulouya) et en fédérant les acteurs locaux autour de la thématique de l'eau et des ZH, au vue de la richesse biologique de l'aire protégée que la zone abrite. Ce projet, à valeur démonstrative, veut soutenir les initiatives du gouvernement marocain dans la mise en œuvre des principes de gestion intégrée du littoral, par le biais de la Cellule Littoral et de la protection de leurs ZH et sensibles. Ainsi, en se basant sur les efforts et la mobilisation déjà engagés, ce projet vise plus spécifiquement à :
> a) Analyser les enjeux et problématiques sur les zones ;
> b) Préparer, de façon participative, des plans d'actions GIZC pour les zones/régions concernées, tout en les traduisant sous forme de 'Contrat d'Espace Littoral', et ;
> c) Mettre en œuvre des activités spécifiques prescrites dans les plans d'actions qui alimenteront un processus de partage d'expériences et d'acquis tout en valorisant localement l'approche intégrée et consultative. » (Document de projet SMAP III Moulouya, 2005).

Le but du projet est donc : l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action GIZC, qui sont supposés rendre la gestion effective du site « intégrée », et par voie de conséquence devaient permettre la protection de la zone humide concernée. Le passage d'un plan d'action GIZC à une gestion effective réellement intégrée, puis le deuxième pas qui doit déboucher sur la conservation de la zone humide semblent complexes et hypothétiques. Pourtant, aucun élément d'explicitation des mécanismes qui sont sensés s'opérer pour passer de l'un à l'autre n'est fourni dans le document de projet, ni dans aucun document produit dans le cadre du SMAP III Moulouya. Une des raisons de cette absence d'explicitation de la logique d'action est le degré de développement de la doctrine GIZC qui est suffisamment admise pour être mobilisée sans justification précise et contextualisée. « Le schéma 'stratégie nationale / actions locales pilotes / duplication et généralisation' est le squelette d'une majorité des programmes de gestion intégrée du littoral. Essayer d'en sortir, ou même de le questionner, l'aborder avec prudence, demande de la part d'un concepteur de programme davantage d'efforts de justification que de s'y tenir à la lettre – tout en en connaissant éventuellement très bien les limites » (Billé, 2004 : 257). C'est ce que J-P Olivier de Sardan (1995a) appelle la cohérence technique du projet, dont la rationalité est confrontée à des registres de cohérence scientifico-technique à l'intérieur même de la configuration du Développement Durable et de la Gestion Intégrée des Zones Côtières, et donc avant même toute interaction avec les populations locales et tout diagnostic écologique de la zones, c'est-à-dire de la mise en situation du projet.

c) La Gestion Intégrée des Zones Côtières comme modèle de gestion admis

La Gestion Intégrée des Zones Côtières est en effet un concept qui a émergé dans les années 1970 et s'est développé dans les années 1980. Son nom a été fixé en 1989 par un groupe de 28 spécialistes de la gestion du littoral venus de 13 pays, s'étant réuni 5 jours à Charleston (USA) pour faire un bilan des progrès de la GIZC, stabiliser un vocabulaire et quelques principes de base. Le passage de la sphère scientifique à la sphère des politiques publiques est consacré par la Conférence de Rio en 1992, suite à laquelle la GIZC est largement adoptée et intégrée à de nombreuses initiatives internationales[127] (Kalaora & Charles, 2000 ; Billé, 2004 : 45-47). La GIZC devient le paradigme dominant comme application du développement durable à la gestion des

[127] « Elle devient ainsi une notion de référence pour le pôle « gestion des zones côtières » du Groupe Intergouvernemental d'Experts sur l'Evolution du Climat (IPCC, 1992), pour les Conventions sur le Changement Climatique (1992-1994) et sur la Biodiversité (1992-1994), pour le Programme d'Action pour le Développement Durable des Petits Etats Insulaires en Développement (1994), le Programme Global d'Action pour la Protection de l'Environnement Marin contre les Activités Terrestres (UNEP, 1995), l'Initiative Internationale en Faveur des Récifs Coralliens (1995), ou encore la version révisée de la Convention de Barcelone, adoptée en 1995 » (Billé, 2004 : 47).

littoraux. Les productions relatives à la GIZC sont rapidement pléthoriques : « les guides méthodologiques, guides de bonnes pratiques (*guidelines*) et autres retours d'expériences publiés par ou avec le soutien de différentes organisations internationales, et généralement rédigés par des chercheurs-consultants mondialement reconnus » (Billé, 2004 : 48) se multiplient, autant que les programmes de mises en œuvre (les deux allant de pair) et les formations allant de la licence au doctorat, en passant par la formation à l'expertise (Kalaora & Charles, 2000). On peut dès lors facilement trouver des définitions de la GIZC, mais elles sont en grand nombre et utilisent un vocabulaire spécialisé avec des mots pas toujours dans le même emploi. Quelle est la bonne ?

- Celle de Cicin-Sain et Knecht (1998), les auteurs de référence dans le domaine de la gestion du littoral ? « La GIZC est un processus continu et dynamique par lequel les décisions sont prises pour l'utilisation, le développement et la protection durables des zones et des ressources marines et côtières. Le processus est avant tout conçu pour surmonter la fragmentation inhérente à la fois à l'approche sectorielle et aux failles entre niveaux de gouvernement à l'interface terre-mer. Cela est fait en s'assurant que les décisions de chaque secteur (par exemple la pêche, la production de pétrole et de gaz naturel, la qualité de l'eau) et de chaque niveau de gouvernement sont harmonisées et cohérentes avec les politiques côtières de la nation en question. Un point clé de la GIZC est la conception de processus institutionnels pour réaliser cette harmonisation de façon politiquement acceptable » (Cicin-Sain et Knecht, 1998 : 39, cité par Billé, 2004 : 50).

- Celle que l'on trouve dans un guide méthodologique SMAP III ? « La GIZC est un instrument de planification spatial stratégique pour le développement d'activités multiples et durables sur la zone côtière. Ce n'est pas un outil de type « recette » où un ensemble d'étapes prédéterminées sont suivies pour parvenir à la résolution d'un problème. C'est un processus ou une structuration qui intègre et construit sur une vaste gamme d'initiatives de gestion des ressources (par exemple l'agriculture durable, le tourisme, la conservation, le développement économique) l'utilisation d'une variété d'outils selon le problème pris en charge (par exemple des projets de démonstration, de zonage pour un multi-usage des secteurs protégés marins). Le but de la GIZC est finalement de faciliter les modèles d'utilisation des ressources qui améliorent et protègent les revenus des utilisateurs des ressources côtières et des habitants en conservant les processus naturels et les fonctions de système de l'environnement. Plus les processus naturels et les fonctions peuvent être maintenus, plus le besoin d'interventions (supposant le plus souvent des aménagement chers à construire et entretenir) est réduit. » (SMAP Technical Assistance, GIZC, Booklet, 2008).

Notons ici que nous ne choisissons pas – à dessein – de « définition de référence ». Le présent travail ne consiste pas à vérifier la fidélité de la construction et du déroulement de ce projet par

rapport à une définition de la GIZC, ce qui nous mènerait sans doute à des débats stériles, déplacés ici, sur les innombrables formulations de la GIZC existantes. L'angle d'analyse que nous investissons à partir du cadre de l'ASGE est la compréhension de l'action et de sa mise au regard des objectifs écologiques poursuivis. Dans cette perspective, nous appréhendons d'une part la GIZC au regard de sa capacité à mener à un état intégré de la gestion d'une zone, c'est-à-dire où toutes les activités sectorielles seraient menées de façon à être compatibles entre elles ; et puisque nous sommes dans le cadre de l'action environnementale d'une ONGE, où toutes les activités seraient compatibles avec un état désirable de l'environnement. D'autre part, nous sommes attentive au fait que cette doctrine comporte une série d'« outils » et une logique de mise en œuvre. Comprendre la façon dont ces éléments sont organisés, mis en « dispositif » (Maugeri, 2001), influence la manière dont ils peuvent produire les effets escomptés. C'est donc essentiel pour saisir leur pertinence et leur efficacité au regard des objectifs écologiques de gestion de la zone. Rappelons enfin que c'est la façon dont l'ONGE va se saisir de ce cadre, de cette doctrine et de ses outils que l'on cherche à éclairer. Cette analyse passe nécessairement par une déconstruction de la logique GIZC à partir des écueils observés sur le cas du SMAP III Moulouya.

Poursuivons alors sur cette présentation de la doctrine et de ses outils. Le guide méthodologique élaboré par l'assistance technique du programme SMAP III, comme bien d'autres documents relatifs à la GIZC, prend le soin de souligner que la GIZC n'est pas une recette avec des étapes prédéterminées. Cette littérature scientifique ou technique de la GIZC propose néanmoins des outils et des principes directeurs identiques, mais toujours en soulignant le fait que le praticien devra les utiliser à bon escient en fonction des spécificités de la zone où il travaille. Ces mêmes principes figurent dans le guide méthodologique réalisé par des membres de la TdV (Bonnet *et al.*, 2005) (Encadré 4.1).

Encadré 4.1 : Les principes pour la mise en place de la GIZC (Bonnet *et al.*, 2005 : 93)

Les principes clés d'une démarche de gestion intégrée

- Initier et accompagner des processus de gestion rassemblant décideurs, usagers et associations locales.
- Favoriser l'émergence de structures de gestion légitimes aux yeux des différents usagers et acteurs concernés et capables de porter le processus de gestion intégrée. Il s'agit ici de renforcer les capacités locales à s'organiser pour la conservation et de permettre la reconnaissance par l'Etat de la responsabilité de ces structures.
- Surmonter les contraintes liées aux clivages institutionnels et politiques (particulièrement en rive nord). Il faut notamment mettre en cohérence au niveau des zones humides les politiques locales, nationales et internationales et faire en sorte qu'elles soient reconnues et effectivement appliquées.

- Changer la relation entre les communautés locales et les structures de l'Etat descendantes, résistantes à la décentralisation (plus particulièrement en rive sud).
- Créer des capacités au niveau des Etats à faire de l'intersectoriel et à reconnaître les zones humides comme objet de conservation.
- Créer les conditions d'un nouveau mode de partage de la connaissance, devant l'incertitude actuelle des connaissances du fonctionnement des écosystèmes des zones humides. Dans ce cadre, il s'agit en particulier de mettre en place un système de suivi et d'évaluation reconnu et utile aux usagers et aux décideurs de la gestion des zones humides.

Il est communément admis que la mise en place de la GIZC passe par une meilleure communication entre les secteurs et par la participation des usagers (ou populations ou acteurs locaux). Notons sur ce point que malgré la propension des approches participatives – les « projets participatifs », la « gestion participative », le « *capacity building* », etc. – à se présenter comme novatrices, elles sont en réalité bien moins récentes qu'elles ne le proclament, comme le montre M. Leroy à propos des premières doctrines d'interventions à l'ère coloniale (Leroy, 2006a ; 2008 : 45). L'auteur montre en outre que plutôt que de la voir comme une solution nouvelle pour des problèmes que l'on n'avait jamais su résoudre, il faut, pour la comprendre, considérer cette participation au regard de ses objectifs et ses contextes d'application. Depuis quelques décennies, la participation est liée aux conditions de distribution de l'aide publique au développement dans un contexte d'ajustement structurel et de processus de décentralisation dans les pays en voie de développement (Leroy, 2008 : 70).

4.2.3 Présentation du site, des enjeux écologiques et de la structure organisationnelle du projet SMAP

a) Les enjeux de conservation de l'estuaire de la Moulouya

La zone humide dont il est question dans ce cas d'étude est l'estuaire de la Moulouya, le plus long fleuve du Maroc qui prend sa source 550 km en amont dans le Haut Atlas et se jette dans la mer Méditerranée. La Moulouya traverse la région de l'Oriental, au nord-est du Maroc. L'embouchure de la Moulouya (3000 ha) a fait l'objet d'un classement sur la Liste des zones humides d'importance internationale de la Convention Ramsar en 2005 pour ses habitats (système estuarien, sansouires, etc.) ; sa faune et sa flore – notamment les Rougequeues de Moussier (*Phoenicurus moussieri*), la Sarcelle Marbrée (*Marmaronetta angustirostris*) et la Mouette d'Audouin (*Larus audouinii*), qui comme d'autres espèces migratrices trouvent refuge dans le système de végétation dominé par le tamaris ; sa fonctionnalité (régulation des crues, régulation de la salinité)

(Ramsar.org, 2009). Par ailleurs, un diagnostic écologique a été réalisé dans le cadre du projet MedWetCoast (1999-2007) qui a concerné ce Site d'Intérêt Biologique (SIBE). Ce diagnostic souligne la richesse de la faune et la flore, où l'on trouve deux tiers de l'avifaune du Maroc, un cinquième de l'entomofaune, et un fort taux d'endémisme pour la majorité des groupes étudiés. La zone comptait – à l'époque de la réalisation de ce diagnostic – la sansouire la plus large d'Afrique du Nord et la forêt alluviale de tamaris la plus étendue du Maroc (Dakki, Diagnostic écologique MWC, 1999). Notons ici que le SIBE ne recouvre que la zone stricte de l'embouchure, bien que le diagnostic écologique ainsi que la description de la zone dans la Liste Ramsar prennent en compte les milieux connexes (forêt alluviale et sansouires) qui font partie intégrante de l'écosystème.

La TdV a monté le projet SMAP III dans la suite du projet MedWetCoast, et en faisant référence à l'inscription de la zone humide sur la liste Ramsar, mais nous avons vu que cet horizon normatif est davantage donné comme un élément de contexte que comme un objectif clairement affiché. Notons que le diagnostic écologique sub-cité (que nous avons consulté pour l'analyse) a été peu mobilisé dans le cadre du projet SMAP Moulouya.

De notre côté et comme nous l'avons annoncé dans l'exposé de notre démarche pour aborder ce cas, nous analysons le projet dans l'objectif de le remettre en perspective dans le programme d'action de la TdV pour la conservation des ZHM. Pour faire l'analyse stratégique de l'action de la TdV, nous adoptons donc comme référence l'objectif ultime de conservation de l'estuaire de la Moulouya, bien que dans le cadre de ce projet SMAP, l'ONGE n'a pas ostensiblement affiché cet objectif écologique. Pour cela, nous nous référons plus explicitement aux éléments tirés du diagnostic écologique réalisé dans le cadre de MedWetCoast. La conservation de l'estuaire de la Moulouya pris en référence implique ainsi : le maintien des surfaces des différents habitats, le maintien des populations, le maintien de la fonctionnalité de l'hydrosystème.

b) Gestion effective et évolution de l'état de l'estuaire de la Moulouya depuis le montage du projet

La gestion effective de la zone de l'embouchure de la Moulouya est caractérisée par un fort développement peu soumis à des contraintes réglementaires, et une diversité d'activités assez faible mais néanmoins consommatrices en espace et en ressources.

- La région de l'Oriental connaît depuis moins de 10 ans une dynamique de développement économique massive : Plan d'aménagement routier (route reliant Alger-Tanger, traversant le

SIBE), Plan Maroc Vert (Plan de relance agricole), Plan Azur (développement du tourisme de masse).

- Le cadre légal relatif à l'environnement au Maroc se résume à la loi 2003 sur les études d'impact. Celle-ci doit normalement être appliquée pour chaque projet d'aménagement. Une étude doit être réalisée par des spécialistes et un comité doit être réuni pour prendre les décisions suite à l'étude d'impact. Sur la zone qui nous préoccupe et qui a été le lieu de construction d'un vaste complexe touristique, les personnes interviewées nous ont systématiquement parlé de l'absence d'étude d'impact et de procédure sérieuse pour ce projet d'aménagement. Par ailleurs, une loi littorale a été rédigée suite à l'impulsion du projet MedWetCoast, mais elle est bloquée dans les négociations interministérielles depuis plusieurs années.
- Les activités socio-économiques de la zone sont principalement l'agriculture, la pêche ayant presque disparu dans les années 1980 avec l'effondrement de la ressource halieutique, et surtout le tourisme. La commune urbaine de Saïdïa sur laquelle se trouve le SIBE compte environ 4000 habitants pendant l'hiver. L'été, sa fréquentation s'échelonne entre 100 000 et 150 000 visiteurs (Ezzaher *et al.*, 2008).

Concernant la qualité de l'eau à l'embouchure de la Moulouya : bien que les études menées par l'Office régional de mise en valeur agricole de la Moulouya montrent qu'il n'y a pas de résidus chimiques d'origine agricole dans les nappes et dans la Moulouya (grâce à une forte évapotranspiration, ORMVAM, com.pers., 2009), des études menées à l'Université d'Oujda ont montré le contraire (Bouhaba, 2007 ; El Oualiti, 2007).

Concernant la quantité d'eau qui arrive jusqu'à l'estuaire : les personnes interrogées indiquent que jusqu'à présent, il y a toujours eu de l'eau à l'embouchure, bien que lors de quelques années sèches, le débit était extrêmement faible (com.pers., 2009). En rencontrant un responsable de l'Agence hydraulique de Bassin de la Moulouya, nous avons appris que l'agriculture absorbait 80% de la ressource en eau dans la région de l'Oriental (bassin de la Moulouya). Par ailleurs, les chercheurs de l'Université d'Oujda signalent que selon les chiffres annoncés par la Direction du tourisme, la station touristique devrait utiliser 40% des quantités d'eau actuellement disponibles. Il y a donc une incompatibilité entre l'activité agricole et l'activité touristique, sans compter le débit écologique minimum dans la Moulouya (qui est estimé à 2 mètres cube pas seconde, mais qui n'est pas réglementé).

Concernant la qualité des habitats : dans l'embouchure elle-même, une voie de contournement (route à 4 voies) de la ville de Saïdia était en construction pendant le temps du projet SMAP,

rompant la continuité écologique de l'estuaire. En marge de l'embouchure, mais dans le SIBE classé sur la liste Ramsar, des habitats ont été intégralement détruits et totalement urbanisés.
Pour affiner ces éléments de diagnostic et identifier des voies de changement, il faudrait réaliser l'analyse de la gestion effective de cette zone, ce que nous n'avons pas pu faire dans le temps de notre terrain. Cette analyse a été partiellement réalisée dans le cadre du projet, mais est arrivée trop tard pour en structurer les actions comme nous le verrons. Nos entretiens réalisés auprès des acteurs de la zone nous ont tout de même permis de dégager un élément fort de la gestion effective : la construction de la station touristique est l'élément qui dégrade le plus l'état du milieu. Il émane d'une décision royale et l'administration du tourisme chargée de suivre et soutenir le développement du projet touristique n'est soumise à aucune obligation de négocier avec les autres administrations sectorielles ou centrale (Direction du tourisme, com.pers., 2009).

Les acteurs de la gestion effective sont : toutes les administrations sectorielles, directions de l'agriculture, du développement, du tourisme, de l'urbanisme, l'agence hydraulique et l'office de l'eau potable. Les administrations déconcentrées sont la Province et les communes. Les acteurs privés sont : les promoteurs immobiliers qui ont construit la station touristique, les agriculteurs, les habitants des communes de la zone, les habitants de la Province et les touristes locaux et étrangers, les associations locales environnementales et sociales. Ces différents acteurs ont des responsabilités et leurs différentes activités des impacts plus ou moins forts sur l'état écologique de l'embouchure. C'est l'analyse des acteurs prévue dans le cadre du projet qui devait définir les « acteurs pertinents » pour la démarche GIZC.

Nous avons présenté les objectifs de ce projet GIZC qui vise à rendre la gestion plus intégrée, mais l'enjeu de l'intégration est resté flou. Le positionnement du projet SMAP III Moulouya vis-à-vis de la référence normative de conservation de cette ZH d'importance internationale est imprécis : d'une part, en raison des objectifs du projet qui vise à faire émerger des objectifs consensuels pour le territoire ; d'autre part, parce que des éléments constituant en partie la justification de l'inscription sur la Liste Ramsar (à laquelle elle fait référence) ont été détruits entre le montage et le début du projet.
En effet, nous avons évoqué plus haut la politique de développement touristique nommé Plan Azur lancée en 2001, dont l'objectif était d'accueillir 10 millions de touristes à l'horizon 2010. Pour cela, 6 zones côtières étaient visées pour la construction de stations touristiques. La station de Saïdia (appelée Méditerranea Saïdia) est la première à avoir ouvert ses portes le 19 juin 2009. C'est une zone urbaine, totalement nouvelle qui s'étend sur 7km le long de la côte, entre le centre

de la ville de Saïdia et l'embouchure de la Moulouya (Figure 4.2). Sa construction a entraîné, de la côte vers l'intérieur : la destruction de la dune secondaire, la disparition de la forêt de tamaris et des sansouires sur 700 hectares.

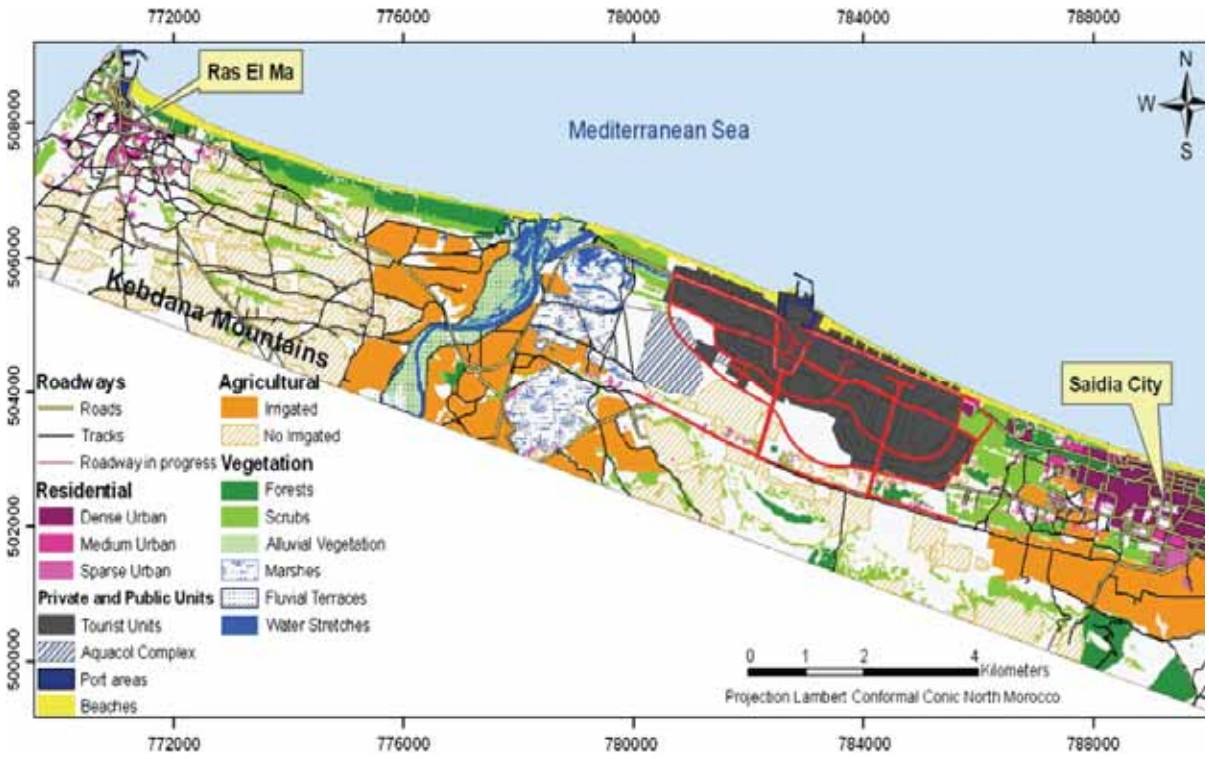


Figure 4.2 : Carte de l'occupation du sol de la zone de l'embouchure de la Moulouya (Snoussi, 2006)

L'objet écologique visé par le projet reste vague dans le document de projet également parce que le périmètre concerné fait partie des éléments soumis au débat participatif, la zone à prendre en compte pour la démarche GIZC devant être décidée au début du projet. L'idée étant que le champ d'action du plan local GIZC doit dépasser le périmètre de l'espace protégé (si tant est que l'inscription sur la Liste Ramsar puisse être considérée comme une protection), selon « la portée de la politique GIZC [qui] transcende la responsabilité et le rôle des gestionnaires des aires protégées » (Document de projet SMAP III Moulouya, 2005).

c) Les acteurs de la gestion effective, les cibles du projet SMAP III Moulouya

« Le principal bénéficiaire du projet est la Cellule Littoral du MATEE qui aura ainsi pu expérimenter une approche de plan d'action local GIZC, et sera alors à même d'en analyser l'expérience, d'en tirer des leçons et de prendre les mesures nécessaires en termes de politique

générale, d'outils régulateurs et législatifs, et de projets pilotes » (Document de projet SMAP III Moulouya, 2005). Le projet est d'abord tourné vers le renforcement de l'organe institutionnel en charge des zones humides côtières au Maroc. Le mode d'interaction avec cette cible principale est donc le partenariat. Ce renforcement de la Cellule Littoral nationale passerait par un soutien pour le développement de démarches GIZC au niveau local : « dans le cadre de son programme d'activité, la Cellule Littoral marocaine entend […] développer des approches qui privilégient la gestion au niveau du régional, provincial et local, là où le front de mer subit des agressions multiples, pour sensibiliser, former et renforcer les capacités des acteurs locaux pour les habiliter à prendre en charge la gestion de leur propre patrimoine environnemental » (*ibid*.).

Pour cela, « les autorités locales et les acteurs locaux sont aussi considérés comme bénéficiaires du projet ». Ainsi, les acteurs locaux de la gestion effective sont visés par le projet et l'approche envisagée pour les atteindre est la participation. « Le projet aura à cœur de renforcer leur capacité, leur information et leur intérêt pour la GIZC » (*ibid.*). Selon les principes de la GIZC, ces acteurs doivent participer au projet, sans quoi la mise en place d'un comité GIZC ne pourra aboutir. Ainsi, ils pourront en retirer un bénéfice… la GIZC. C'est d'ailleurs en partie pour cette raison qu'une des activités prévues consiste en la « communication et la sensibilisation des acteurs locaux à la démarche GIZC pour une plus grande participation », « cette activité [étant] essentielle pour mobiliser les acteurs locaux et attirer leur intérêt dans la démarche GIZC » (*ibid*.).

Tentons d'expliciter davantage l'ambiguïté de cette logique d'action. Les cibles – c'est-à-dire les acteurs sectoriels ou acteurs locaux devant changer en partie leurs pratiques pour rendre la gestion de la zone côtière intégrée et durable – sont d'abord convoqués par la Province en début de projet. Là, les « bénéfices de la GIZC » leur sont présentés et doivent susciter leur implication dans le projet (à travers les comités que nous détaillons juste après). Mais cette logique nie le fonctionnement sectoriel de la gestion, ce qui est pourtant le problème qu'elle cherche à résoudre. Si pour les secteurs les plus puissants, l'intégration de enjeux environnementales n'est pas un bénéfice, rien ne laisse penser *a priori* qu'ils vont s'en contraindre. Malgré les formulations employées (« bénéfices »), ceci n'est pas ignoré dans les principes d'application même de la GIZC qui prévoient des formations sur la gestion des conflits, bien que les formations ne puissent compenser les défauts de conception du projet. Dans le cas du projet SMAP III Moulouya, cette préoccupation est présente également : la seule garantie de l'implication de ces acteurs passe par la Province qui doit convoquer les comités, ce qui suppose qu'elle soit elle-même très impliquée dans le projet.

Le mode d'approche de ces cibles passe principalement par la constitution de deux comités dont les membres respectifs sont en réalité confondus (Tableau 4.1) :

- Un comité intersectoriel *ad hoc* est mis en place dans le cadre du projet, réunissant les différentes agences de l'Etat et les délégations sectorielles. « Sa mission est d'orienter et d'approuver les activités et les résultats du projet, et suivre et approuver les travaux des groupes de travail » (Intermediary report, 2008). La volonté d'impliquer ces acteurs apparaît clairement dans tous les documents du projet, mais les moyens pour y parvenir ne sont pas explicités au-delà de l'intérêt supposé que les acteurs vont manifester pour la GIZC. Le projet « saura accorder un rôle et une responsabilité précise aux partenaires du comité consultatif, de par la constitution de groupes de travail, et ainsi cherchera à les impliquer concrètement dans la mise en œuvre du projet, les responsabilisant et mandatant pour des tâches particulières » (Document de projet SMAP III Moulouya, 2005).
- Ces groupes de travail sont constitués au sein d'un Comité consultatif local, réunissant les représentants des différents acteurs locaux (privé, public, non-gouvernemental, académique) (Document de projet SMAP III Moulouya, 2005). Les groupes de travail étaient les suivants : un groupe pour l'élaboration du tableau de bord (groupe « Indicateur ») et un groupe pour la rédaction du plan local GIZC ou Contrat d'Espace Littoral, lui-même séparé en plusieurs sous-groupes selon les thèmes d'étude pour le PGIZC.

Tableau 4.1 : Composition des comités inter-sectoriel et consultatif pour le projet SMAP III Moulouya, constitués lors de la réunion de lancement en mars 2007 (Intermediary report 2, 2008)

Comité inter-sectoriel	
Sous la Présidence de la Province	Province de Berkane
Municipalités	Commune urbaine de Saidia, communes rurales de Madagh et Laa Tamna
Les services décentralisés de l'Etat	Délégation des Eaux et Forets et de la lutte contre la Désertification, Oujda Direction Régionale de l'Équipement Direction Régionale du Tourisme Agence de Bassin Hydraulique de la Moulouya Agence Urbaine d'Oujda Office Régionale de Mise en Valeur Agricole de la Moulouya Inspection Régionale de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement
ONG locales	ECOLOMAN, dont Homme et Environnement / Cigogne blanche
Université	Université Mohammed VI d'Oujda
Comité consultatif local	
	• Des communes concernées et de la province de Berkane • De quelques services décentralisés de l'État • ONGs • Des organisations professionnelles • Des universitaires et des chercheurs • Des privés

d) La structure organisationnelle du projet

La structure du projet était formée par les entités suivantes (Figure 4.3) :

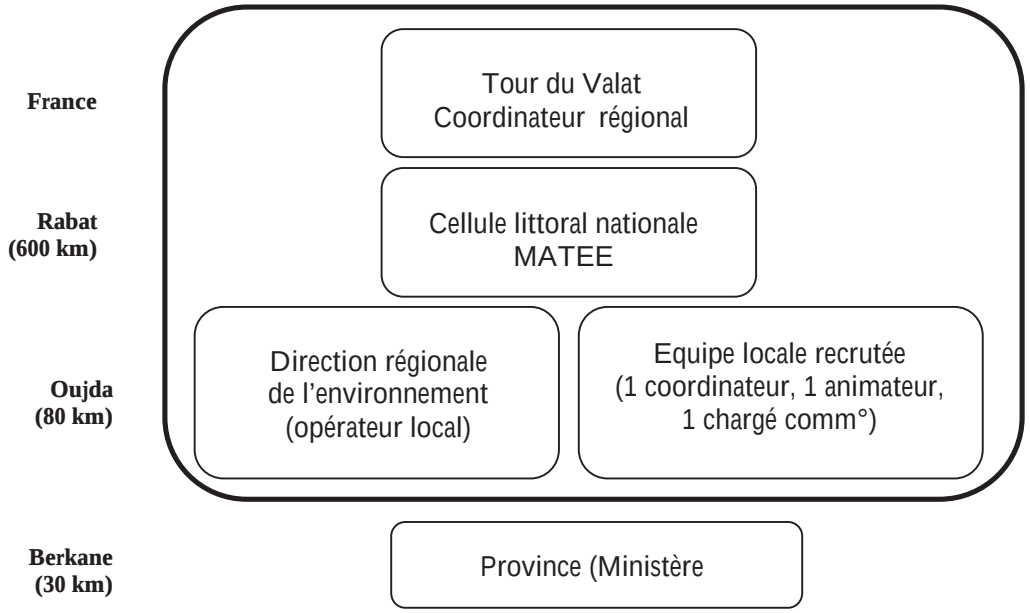


Figure 4.3 : Structure organisationnelle du projet SMAP III Moulouya (entre parenthèse : distance jusqu'à l'embouchure de la Moulouya) (source : auteur)

- Une coordination régionale assurée par la TdV. Elle est contractée par la commission européenne, assure « le reporting, l'analyse des résultats et le suivi du projet » (Document de projet SMAP III Moulouya, 2005), ainsi qu'un soutien technique pour les différentes activités du projet.
- Une coordination nationale responsable de l'exécution du projet[128], assurée par la Cellule Littoral nationale, appartenant (à partir de fin 2007) à la Direction de la réglementation et du contrôle du Secrétariat de l'Eau et de l'Environnement auprès du Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement marocain (MATEE) à Rabat. Cette coordination nationale était composée de 3 personnes[129] dont les prérogatives étaient les suivantes : le recrutement de l'équipe du projet et des consultants[130] contractés pour des activités spécifiques,

[128] Un contrat (daté du 20 décembre 2006) passé entre la Fondation Sansouire (ex Fondation Tour du Valat) et le MATEE indique qu'il est chargé de superviser, orienter, conseiller et arbitrer le projet au niveau national et responsable du volet financier (25,38% du montant du projet SMAP III Moulouya, soit 284,427 €).
[129] Le directeur de la direction de la réglementation et du contrôle, et de la cellule littorale nationale, le chef de division de la réglementation, une assistante pour la gestion administrative et financière du SMAP III.
[130] Deux experts du GRET pour une pré-analyse des acteurs et du zonage pertinent pour l'application de la GIZC ; deux enseignants-chercheurs de l'Université d'Oujda : diagnostic socio-économique ; Un enseingant de l'Université

puis la validation de toutes les activités réalisées dans le cadre du projet. Soulignons le fait que la TdV n'a donc pas de lien contractuel direct avec l'équipe locale chargée de mettre en œuvre les activités.

- Une coordination locale. Le MATEE était représenté au niveau local par le Département Régional de l'Environnement[131], structure déconcentrée de l'Etat, composée d'une personne basée à Oujda (à 50 km de Berkane et 80 km de l'estuaire de la Moulouya). Cette personne assure le lien entre la Cellule Littoral Nationale et l'équipe locale recrutée spécifiquement pour le projet. Cette équipe compte un coordinateur local, consultant retraité par anticipation du Haut Commissariat des Eaux et Forêts, accompagné d'un animateur et pour la dernière année d'un chargé de communication, tous deux enseignants-chercheurs (respectivement en écotoxicologie et hydrologie) à l'Université d'Oujda. L'équipe locale était chargée de la mise en œuvre du projet : organisation et animation des réunions, activités de communication, coordination des consultants recrutés pour la réalisation des diagnostics et de l'élaboration du Plan de GIZC de la Moulouya.

Ces trois entités sont donc réunies entre elle par des liens contractuels. Mais jusqu'ici, elles ne sont pas reliées au terrain ciblé pour la mise en œuvre du projet. Or les principes GIZC requièrent l'implication des institutions locales, c'est-à-dire des différentes administrations territoriales et sectorielles. L'implication d'au moins une institution ayant les capacités et la légitimité pour solliciter les autres est indispensable. Ces relations avec les administrations locales n'ont pas pu être établies lors du montage et la TdV a bâti le projet en bilatéral avec la Cellule Littoral nationale. En effet, la Province de Berkane, ciblée pour être l'institution locale porteuse de la mise en place de la GIZC, a dans un premier temps refusé le projet SMAP III. A ce moment, le projet MWC – qui a été un projet compliqué en termes de gestion des budget, des activités, et qui est au final très mal perçu par les acteurs locaux - n'était pas achevé et le Secrétaire général de la Province était davantage intéressé par des projets d'infrastructure (Coordinatrice régionale, com.pers. 2010). Les partenaires du SMAP ont décider de reporter le démarrage du projet ; le chef de projet TdV s'est contenté de le préparer par quelques visites sur place en attendant la fin du MCW (9 mois après le déblocage du financement SMAP III) avant de revenir vers la Province. Celle-ci a finalement accepté le projet SMAP III sans conviction, mais en accueillant tout de même l'atelier de lancement du projet en mars 2007, en mettant à

de Rabat : étude sur l'écotourime et la capacité touristique de Saïdïa ; Un enseingant-chercheur de l'Univsersité d'El Jadida : Plan de GIZC.

[131] Jusqu'en 2008, en tant que structure déconcentrée du MATEE, l'Inspection Régionale de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement de la Région de l'Oriental (IRATEO) était le partenaire technique privilégié de la Tour du Valat pour la mise en place des actions techniques sur le terrain. Depuis 2008, le département d'état à l'environnement est passé dans le Ministère des Mines, de l'Energie et de l'Environnement, les structures déconcentrées du secrétariat de l'environnement sont des Départements Régionaux de l'Environnement. L'IRATEO n'intervient donc plus dans la gestion du projet.

disposition de l'équipe du projet un local dans l'enceinte de la Province et en désignant des référents à la Province (les deux fonctionnaires du service « environnement »).

4.3 La mise en œuvre et les résultats du projet SMAP III Moulouya : le but du projet est un déroulement réussi du projet

Dans la section précédente, nous avons vu que l'objectif normatif général de la TdV, la conservation de la ZH, est absorbé par les objectifs procéduraux de la GIZC (cohérence entre les activités et la configuration institutionnelle d'un zone pour un équilibre entre l'économie, le social et l'environnement). Ces objectifs GIZC sont traduits en objectifs opérationnels communs, dans les grandes lignes, à tous les projets GIZC : mise en place d'une structure de GIZC dotée d'un Plan GIZC.

L'objet de cette partie est d'analyser comment se déploie le projet dans le système de gestion de l'embouchure de la Moulouya et ce qu'il apporte au regard de ses objectifs d'intégration, comme mise en cohérence des activités et intégration de l'environnement dans les différents secteurs. Nous allons pour cela nous intéresser aux activités du projet SMAP III, à leur déroulement et leurs résultats. Les activités du projet SMAP III Moulouya sont les suivantes (Encadré 4.2) :

Encadré 4.2 : Activités du projet SMAP III Moulouya (Document de projet, 2005 ; Intermediary report 2, 2008).

Résultat 1 : Mobilisation et état des lieux
Activité 1.1. Constituer l'équipe locale exécutive du projet
Activité 1.2. Définition des limites de la zone et du niveau administratif d'intervention les plus appropriées pour un plan d'action GIZC
Activité 1.3. Analyse des acteurs de la zone
Activité 1.4. Diagnostic de la zone et rapport GIZC
Activité 1.5. Communication et sensibilisation des acteurs locaux à la démarche GIZC pour une plus grande participation

Résultat 2 : Gestion de la dynamique côtière par le renforcement des capacités institutionnelles et la préparation d'un plan local GIZC
Activité 2.1. Collaboration : comité intersectoriel opérationnel sur la zone côtière.
Activité 2.2. Participation : responsabilisation du comité consultatif local de zone
Activité 2.3. Renforcement des capacités des groupes de travail et institutions représentées (formations)
Activité 2.4. Tableau de bord (suivis et indicateurs)
Activité 2.5. Stratégie ou plan local GIZC : un contrat d'espace littoral

Résultat 3 : Interventions spécifiques
Activité 3.1. Plan d'action touristique Moulouya
Activité 3.2. Activités pilotes génératrices d'intérêt et de partage des bénéfices

Certaines de ces activités ont déjà été évoquées ci-dessus, dans la présentation de la structure organisationnelle du projet (activité 1.1) et le mode d'interaction avec les cibles (activités 1.5, 2.1 et 2.2). La logique d'action était la suivante : (Activités 1) une équipe pluridisciplinaire devait être contractée pour réaliser une analyse des acteurs et un diagnostic de la zone permettant 1) de déterminer les acteurs qu'il était pertinent d'impliquer à la démarche et 2) de comprendre la gestion de la zone côtière et de déterminer des voies de changements pour améliorer la gestion. Forte de ces éléments (Activités 2), l'équipe locale du projet devait convoquer les acteurs identifiés, avec le soutien de l'administration locale (la Province), pour les rendre « responsables » de la conduite des activités et des résultats du projet. Ces acteurs, membres des comités créés dans le cadre du projet, devaient alors participer à l'élaboration d'un Plan de GIZC, à l'aide du diagnostic GIZC (activité 1.4) réalisé en amont et à travers la réunion de deux groupes de travail : celui attaché à l'élaboration d'un tableau de bord, et le second travaillant sur le Plan de GIZC (PGIZC). Le comité (c'est-à-dire les différents acteurs) devait alors valider et adopter le PGIZC, c'est-à-dire s'engager à mettre en œuvre les mesures concernant respectivement les différents acteurs ; et par ailleurs, valider la création d'un comité GIZC qui assurerait le suivi de la mise en œuvre de ces mesures, ainsi que le suivi de la zone à l'aide du tableau de bord. Parallèlement, ces acteurs devaient bénéficier de « renforcement de leurs capacités » (activité 2.3) à travers les formations prévues à cet effet (Tableau 4.2). Les activités 3 devaient être consacrées à la mise en place des premières mesures du PGIZC, notamment des « activités génératrices de revenues ».

Tableau 4.2 : Formations dispensées dans le cadre du projet SMAP III Moulouya (Intermediary report 2, 2008)

Thème	Formateur	Cibles	Nb de participants	Lieu	Date et nb de jours
GIZC	Coordinateur régional du SMAP III Moulouya (chef de projet TdV) et coordinateur SMAP TA	Parties prenantes locales	50	Berkane	mars 2007 (1 jr)
Gestion des conflits	Membre TdV, consultant sociologue indépendant, consultant du GRET	ONG locales	28	Berkane	novembre 2007 (2 jrs)
Atelier GIZC Echange d'expérience Tunisie	WWF Tunisie	Equipe locale	9	El Kala	novembre 2007 (2 jrs)
Enquête socio-économique	Coordinatrice régionale du SMAP III (chef de projet TdV)	Etudiants universitaires	8	Oujda	mars 2008 (1 jr)
Activités génératrices de revenus (2 sessions)	IFAID	ONG locales	36	Berkane	avril 2008 (5 jrs)

SIG	Membre TdV	Techniciens (?)	4	Tour du Valat	avril 2008 (3 jrs)
Systèmes d'indicateurs et de suivis	Ecologues TdV	Autorités locales et groupes de travail	30	Berkane	mai 2008 (3 jrs)
Gouvernance	SMAP Nador et Moulouya, Conservatoire, Coordinateur SMAP TA	Autorités locales et provinciales	40	Berkane	juin 2008 (1 jr)
Coastal Moral Agreement (CEL)	Membre TdV, chargé des Plans de gestion	Equipe locale du projet et autorités locales	3	Camargue	juillet 2008 (3 jrs)
Systèmes d'indicateurs et de suivis	Ecologue	Equipe locale du projet	2	Camargue	octobre 2008 (1 jr)

SMAP TA : *SMAP technical assistance* (coordination de l'ensemble du programme SMAP III) ; IFAID : Institut de Formation et d'Appui aux initiatives de Développement

Nous avons annoncé dès le début de cette étude que le projet n'avait pas atteint ses objectifs opérationnels qui étaient la signature d'une Charte Espace Littoral par les acteurs, la construction d'un comité GIZC (cellule littoral locale), dotée d'un Plan GIZC. Dans la suite du texte, nous allons analyser les difficultés conjoncturelles et celles inhérentes à la démarche GIZC qui l'en ont empêché, et l'incapacité du projet à produire un changement dans le système de gestion en faveur de la conservation de l'estuaire.

4.3.1 Les diagnostics GIZC : l'impossibilité de produire les éléments éclairant les leviers pour rendre la gestion « intégrée »

L'analyse des acteurs et le diagnostic socio-économique prévus dans le document de projet devaient être les étapes cruciales, réalisées en début de projet pour ensuite cibler les incompatibilités dans la gestion de la zone côtière, identifier et solliciter les acteurs pertinents pour la démarche GIZC. La mise en œuvre de ces activités se heurte à des facteurs organisationnels, financiers et structurels.

a) Organisation des activités et insuffisance structurelle des compétences requises

L'analyse des acteurs et le diagnostic socio-économique ont d'abord posé des problèmes d'offre des consultants à même de prendre en charge ce travail. Selon l'assistante financière au MATEE, l'offre n'intéressait pas car la rémunération proposée était trop faible (assistante administrative, com.pers., 2009). L'équipe locale parle plutôt d'un problème de la diffusion de l'offre qui était peu active, comme pour tous les appels d'offre réalisés par le MATEE (Coordinateur local, com.pers., 2009). Ce n'est qu'après un deuxième appel d'offre lancé au début de l'année 2008 que

les consultants ont été trouvés, ce qui signifie un retard important par rapport au calendrier et à la logique du projet. Ainsi, l'étude n'a pas pu être utilisée comme base de réflexion pour les ateliers participatifs, ce qui aurait eu pour effet d'affaiblir la production que les groupes de travail ont pu réaliser (Final report, 2009). La particularité de ce retard connu pour l'analyse des acteurs et le diagnostic socio-économique doit cependant être relativisé pour deux raisons : 1) le retard est presque une constante dans la gestion de projet, si l'on en croit le déroulement des activités du SMAP III. On ne peut donc pas attribuer l'échec d'un projet à un retard conjoncturel, mais plutôt voir ces retards qui concerne généralement toutes les étapes comme une dimension inhérente à la gestion de projet. 2) Surtout, la gestion du temps dans le projet est davantage centrée sur la réalisation de toutes les activités comme si elles étaient indépendantes plutôt qu'organisées de façon à respecter la logique de succession des actions du projet. Par exemple, la logique GIZC voulait que l'analyse des acteurs et le diagnostic socio-économique soient à la base de la construction des comités inter-sectoriels, et puissent orienter les problèmes à traiter. En pratique, les comités ont été constitués à travers les invitations à l'atelier de lancement listées par la Cellule Littoral et l'équipe locale du projet – ayant certes une connaissance du terrain – mais indépendamment du diagnostic. Dès lors, les acteurs « impliqués » dans le projet sont les volontaires parmi les présents à l'atelier, et non des acteurs spécifiquement visés pour une intention de changement pré-déterminé. La constitution des comités sur cette base volontaire aurait pu avoir du sens si à côté, un espace était laissé à d'autres modes d'action *ad hoc* pour atteindre les « acteurs pertinents ». Mais cela n'était pas prévu dans le cadre du projet SMAP III Moulouya, ni dans la plupart des démarches GIZC, selon B. Kalaora (com.pers., 2009) pour qui « *il y a une application stricte du cadre logique GIZC, mais décontextualisée et sans prise en compte des aspérités du terrain* ».

De plus, les termes de référence de l'appel d'offre prévoyaient une équipe pluridisciplinaire. Finalement ce sont deux enseignants-chercheurs de l'Université Mohammed VI d'Oujda qui ont été contractés. L'équipe pluridisciplinaire nationale ou la consultance internationale dépassait les budgets[132] et ne répondait pas à la volonté de confier la tâche à des experts locaux, connaissant le terrain (Coordinatrice régionale, com.pers., 2009).

A ces contraintes organisationnelles et budgétaires doit être ajouté le facteur structurel de l'insuffisance de ce type de profil dans le pays. L'offre de consultants est en effet très faible. « *C'est un vrai marché de l'expertise qui fonctionne notamment par le réseau et le bouche à oreille dans les deux*

[132] La part de budget « pays » ayant été confié au partenaire marocain, il était dans tous les cas impossible de contracter un consultant étranger car les devises marocaines ne sont pas échangeables.

sens, mais en général, ce sont toujours les mêmes » (Kalaora, com.pers., 2009 ; Kalaora, 1999), comme on peut le voir dans le Tableau 4.3 où l'on retrouve les mêmes experts pour les 4 projets ayant récemment été développés sur cette zone. Sur ces 4 projets, les consultants contractés pour les études et les diagnostics sont des enseignants chercheurs ou des retraités de l'administration pour la coordination de projet.

Tableau 4.3 : Les quatre projets récents concernant la zone de l'embouchure de la Moulouya (Document de projet MWC, document de projet SMAP III Moulouya, Brochure et sites web pour les projets DéLIO et ACCMA)

	MedWetCoast	SMAP III	DéLIO	ACCMA
Période	1999-2004 Prolongation 2006	2006 – 2008, Prolongé mars 2009	2008-2011	2007-2010
Bailleurs	Maroc en € FFEM : 607 471 € GEF : 2 190 000 € Etat : 1 985 755 € Autre :700 000 €	Budget du Volet Maroc : 284,427 € (Budget total: 1,2 M € Contribution CE : 971,468€)	Gouvernement marocain : 690 217 US$, PNUD : 270 000 US$	Centre de recherches pour le développement international (CRDI, Canada) Department for International Development (DFID, Royaume-Uni).
Budget total	6 millions d'€ (6 sites)	1,2 millions d'€ (2 sites)	960 217 US$ (3 sites)	
Coordination	PNUD Maroc	Tour du Valat – Cellule Littoral, Secrétariat d'état à l'environnement, MATEE	PNUD Maroc / Agence de Développement de l'Oriental	Ecole Nationale Forestière d'Ingénieurs (ENFI)
Experts – consultants	- Enseignant-chercheur (EC) écologie **(3)** ISR (diagnostic écologique), - EC ENFI **(2)** (diagnostic socio-économique), - Consultant **(1)**, coord. Moulouya, - EC Oujda **(4)**	- Consultant **(1)**, coordination locale, - 2 EC GIZC **(4)** (Université d'Oujda), - EC (Université d'El Jadida)	- EC écologie **(3)** ISR (Institut Scientifique de Rabat)	- EC ENFI **(2)** (Ecole Nationale Forestière d'Ingénieurs)
Objectifs	1. Développement et mise en œuvre de politique de management durable des ZH et des ZC 2. Protection et arrêt des mécanismes causant la perte de la biodiversité dans les sites clé. 3. Création de réseaux et de formation pour contribuer au rapprochement des mouvements méditerranéens pour la BD et les ZH	Mise en place d'un processus de concertation et de planification côtière en fédérant les acteurs locaux. Constitution d'une cellule littoral locale dotée d'un PGIZC	Programme de Développement Local Intégré, dans l'objectif global de contribuer au DD des territoires de la région de l'Oriental. 3 sous-objectifs : 1. Réduire la pauvreté en créant de l'emploi et des activités génératrices de revenus 2. Renforcer la gouvernance locale 3. Valoriser les ressources naturelles et sauvegarder l'environnement	Amélioration des connaissances et de la prise de conscience en matière de CC (zones côtières des provinces de Berkane et Nador) afin de : 1. Développer la recherche 2. Renforcer les capacités d'adaptation au CC des décideurs 3. Renforcer les capacités d'interaction dans le processus de prise de décision

DéLIO : Programme de Développement Local Intégré de l'Oriental (pnud.org.ma), ACCMA : Adaptation au changement climatique au Maroc (accma-maroc.com)

Ce marché de l'expertise est très apparent pendant le déroulement même des projets. Pendant les réunions SMAP III Moulouya, les universitaires d'Oudja veulent être au nombre des experts reconnus, revendiquent leur propre expertise et déplorent le fait de ne pas être plus sollicités pour les diagnostics. Ce phénomène n'a rien de spécifique au projet SMAP III, en effet la même attitude a pu être observée lors des réunions des projets DéLIO et ACCMA auxquelles nous avons eu l'opportunité d'assister. Une certaine énergie est dépensée par ces potentiels consultants pour décrocher les contrats : les universitaires sont prêts à se déplacer pour assister aux réunions, les coordinateurs sont prêts à jouer les guides touristiques pour « faire du réseau » avec les gestionnaires du PNUD Maroc. C'est ce que J-P. Olivier de Sardan (1995a : 133-134) nomme le principe de détournement, qui est l'un « deux principes[133] très généraux [qui] peuvent être dégagés à partir de l'infinie variété des comportements concrets des cibles face au projet ». La bonne participation des universitaires au SMAP III Moulouya louée par les porteurs du projet n'est pas uniquement due à leur dévouement à la cause, mais à leur enjeu de réseau et de contrat. « Les raisons qui font que telles ou telles mesures proposées par les agents de développement sont adoptées par les utilisateurs potentiels sont plus souvent différentes de celles invoquées par les experts ». Les acteurs utilisent les opportunités fournies par un programme pour les mettre au service de leurs propres objectifs. Ces principes sont selon l'auteur « les formes de l' « appropriation » d'un projet par ses destinataires » (*ibid.* : 134) que les opérateurs de projet appellent de leur vœu. « Le paradoxe est que cette appropriation, souhaitée en son principe par tout opérateur du développement, prend des formes qui se retournent bien souvent contre les objectifs et méthodes des projets… » (*ibid.* : 134). Dans notre cas, si les acteurs peuvent avoir des objectifs propres, certains peuvent converger vers ceux du projet. En effet, la conservation du SIBE de la Moulouya fait partie des préoccupations des enseignants de l'Université d'Oujda, selon la manière dont ces personnes interviewées expliquent volontiers ce problème. De plus, quelle que soit la motivation de ces universitaires (ou anciens administratifs), leur volonté de participer et d'offrir leur expertise est objectivement une dynamique positive au regard de l'insuffisance de l'offre structurelle évoquée.

b) Qualité et pertinence des connaissances produites par les études diagnostics

L'analyse des acteurs et le diagnostic socio-économique (rassemblés dans la même étude) n'ont pas donné satisfaction. Le rapport a été retravaillé par la coordinatrice régionale TdV et a été

[133] Ces deux principes généraux sont l'adoption sélective et le détournement dont il est question ici.

renvoyé aux auteurs pour une amélioration qui aurait été peu substantielle. Il a néanmoins fini par être validé en juin 2008. Le rapport est descriptif et n'apporte pas d'éclairage sur la compatibilité ou non des activités qui existent sur la zone en question, au regard de l'horizon normatif de durabilité de la gestion et n'apporte ainsi pas d'élément au regard des objectifs normatifs de la GIZC. Les acteurs concernés par la gestion de la zone côtière sont bien listés, mais aucun lien n'est établi entre eux, les activités et les politiques dont ils sont responsables et les modes d'interactions entre ces acteurs – qui auraient pu / dû constituer les voies d'appui du projet.

Le diagnostic est élaboré à partir de données secondaires, il apporte quelques éléments supplémentaires au regard du rapport socio-économique réalisé dans le cadre de MCW leur ayant été fourni pour capitaliser les travaux existants et aller plus loin. Le travail de terrain a été réalisé sous la forme d'un travail collectif avec des étudiants emmenés sur la zone (Consultants, com.pers., 2009). Mais la qualité du rapport est restée insuffisante au regard des termes de référence, ce qui peut être attribué à d'une part un manque de méthode, et d'autre part à un manque de moyen (Coordinatrice régionale, coordinateur local, com.pers., 2009). En effet, ces universitaires peuvent être enseignants dans des formations « GIZC » (ici, le master GIZC à l'Université d'Oujda), ils n'ont jamais été formés eux-mêmes à l'analyse des systèmes de gestion. Par ailleurs, ils n'ont ni les moyens ni la légitimité pour accéder aux données et informations sur la logique de fonctionnement précise des administrations concernées de fait par la zone côtière (Enseignants de l'Université d'Oujda, com.pers., 2009).

Ne fournissant pas les éclairages pertinents pour l'action, ces études restent des « résultats » du projet déconnectés du système d'action sur lequel ils doivent agir. C'est encore davantage le cas du diagnostic touristique qui a été rendu en fin de projet, sans qu'on n'ait presque jamais rencontré le consultant sur la zone (Acteurs concernés par le projet, com.pers., 2009). « *Pour l'étude éco-touristique, le gars n'a pas fait d'analyse, il n'a pas su quoi faire, alors il a fait du 'copier coller'.* » (Coordinateur local, com.pers., février 2009). Ce manque de connexion du consultant avec l'équipe porteuse du projet doit cependant être replacé dans le contexte organisationnel et des difficultés connues entre l'équipe locale et la cellule nationale (qui s'occupe des contrats avec les consultants) (Coordinatrice régionale, com.pers., 2010).

Enfin, une autre lacune de la connaissance produite par les études réalisées dans le cadre du projet concerne les aspects écologiques et bio-physico-chimiques du SIBE. Ici, le problème n'est pas lié à la compétence des consultants, mais au montage même du projet. En effet, un diagnostic écologique ayant été réalisé dans le cadre du projet MWC, la coordination régionale TdV a considéré qu'il ne fallait pas refaire le travail déjà acquis. Or, entre la période de réalisation de ce

diagnostic MWC et le montage du projet SMAP III, l'écosystème côtier a perdu 700 ha d'habitats de forêt alluviale et de sansouires associés aux habitats plus restreints du SIBE. Une étude d'impact (dans le cadre du projet) aurait dû être réalisée pour déterminer les conditions de conservation des zones encore non détruites, en lien avec l'analyse du système de gestion.

c) Rôle de la Tour du Valat dans l'analyse du système de gestion de la zone côtière

Le premier rôle de la TdV dans la production des connaissances pour la mise en place de la GIZC est tout d'abord une responsabilité liée au montage du projet et à la rédaction des termes de référence pour le recrutement des consultants réalisée conjointement avec le partenaire marocain (Cellule littoral).

Ensuite, il s'agit d'un soutien technique. La TdV a proposé une assistance sous la forme d'un stage de master 1 réalisé avec le soutien des chercheurs de la TdV (Fabre, 2007). Ce travail a pu fournir un cadrage, c'est-à-dire un modèle conceptuel DPSIR[134] pour l'élaboration du système d'indicateur, ensuite réalisé par le groupe de travail « indicateurs ». La TdV développe ici le mode d'action qu'elle entend mener en région sud de la Méditerranée. En outre, une formation sur les indicateurs a été dispensée par des chercheurs de la TdV, parmi d'autres formations (Tableau 4.2) qui constituent une autre voie par laquelle la TdV apporte son soutien technique. Ces formations sont plus ou moins ciblées sur des acteurs particuliers, pour un double objectif d'augmenter les capacités au regard du processus du projet (soutenir les acteurs dans la prise en main du projet) et de la gestion réelle (soutenir les acteurs dans une meilleure gestion de la zone côtière).

Le diagnostic socio-économique fournit un bon cas pour aller plus loin dans la compréhension des implications du rôle « soutien technique » de la TdV. Au moment du lancement de cette activité, la TdV n'avait pas les compétences en interne[135] par rapport à ces « savoirs technico-scientifiques » (Olivier de Sardan, 1995a : 141-152) dont elle était pourtant l'ambassadeur. Consciente du manque de compétence des consultants contractés, elle a sollicité des experts du Groupe de recherche et d'échange technologique (GRET) pour leur apporter un soutien méthodologique. Ce soutien n'a pas été valorisé par les consultants locaux qui l'ont mal perçu,

[134] Le modèle « Driver, Pression, State, Impact, Responses » est proposé par l'Agence Européenne de l'Environnement qui a étendu le modèle Pression-Etat-Réponse de l'OCDE. C'est un modèle visant à évaluer les interactions causales entre la société et l'environnement (http://glossary.eea.europa.eu/EEAGlossary/D/DPSIR).

[135] Dans le précédent chapitre (Chapitre 3), nous avons vu que les scientifiques et techniciens de la TdV développe une connaissance du système socio-politique au fil de leurs expériences en Camargue, mais au moment du développement du projet SMAP, aucun d'entre eux n'avait les compétences « disciplinaires » pour mener à bien une analyse des acteurs et de la gestion de cette zone où ils n'étaient jamais intervenus auparavant. Le statut des compétences disponibles en interne à la TdV sera plus amplement étudié dans le chapitre 6.

alors qu'ils ont à coeur de prouver qu'ils sont des consultants nationaux fiables et disponibles pour d'autres expertises. Comme indiqué plus haut, la TdV qui avait entre temps recruté la nouvelle coordinatrice régionale qualifiée en socio-économie, n'a pu que corriger de façon marginale le rapport rendu. Ainsi, la TdV a prévu une activité centrale dans la logique du projet, qui se confronte à un manque de compétence, aussi bien au niveau des consultants s'étant présentés qu'à son propre niveau (du moins lors du démarrage du projet). Pour B. Kalaora (com.pers., 2009), cette configuration n'est pas rare : « *c'est la première fois que la TdV fait un projet GIZC. Mais quelle est sa capacité à décrypter les liens entre les acteurs, le fonctionnement de l'administration, etc ?! C'est là que le bât blesse, on met des organisations qui débutent sur des projets aussi importants. Pour le SMAP Nador, c'est pareil, c'est une ONG espagnole avec des biologistes.* »

Notons surtout que la logique théorique qui rendait ce diagnostic pertinent pour orienter ensuite l'action afin de changer la gestion de la zone côtière a été vite oubliée sous les contraintes organisationnelles évoquées plus haut. Or, la TdV aurait pu choisir de s'investir davantage dans ce travail dans le sens où c'était l'opportunité de procéder à l'analyse de la gestion effective pour obtenir des éléments de réflexion pour les voies d'action à mettre en œuvre dans le cadre de ce projet ou plus largement pour son action au Maroc.

Cette vision stratégique du diagnostic n'est pas celle qui prédomine dans les préoccupations exprimées par la coordinatrice régionale TdV. En effet, le premier enjeu était de s'appuyer sur des experts marocains, qui connaissent le système administratif et le fonctionnement général de leur pays, et locaux, « *car lors du projet MWC, les locaux se sont plaints que les consultants venaient toujours de Rabat* » (Coordinatrice régionale, com.pers., 2010). La TdV se trouve donc dans une posture ambiguë que J-P Olivier de Sardan (1995a) a bien expliqué à travers ses recherches sur les relations entre les praticiens porteurs de projets de développement et les destinataires de ces projets.

Ces praticiens sont mus par deux idéologies complémentaires mais contradictoires : 1) L'idéologie populiste mettant au-devant les capacités des « pauvres » et qui prône un appui sur les ressources, les capacités créatrices et adaptatives du peuple. 2) L'idéologie misérabiliste qui se focalise sur les manques du peuple, sous-estime son autonomie et le voit comme victime, mettant finalement en avant la sujétion des « pauvres » (Olivier de Sardan, 1995a).

On retrouve cette contradiction dans le cas de notre problématique de gestion d'un territoire côtier. Cet objectif de participation des acteurs locaux vient du souci porté à leur appropriation des savoirs techniques apportés par le projet pour qu'ils puissent ensuite prendre en charge eux-mêmes les changements visés par le projet. Ceci est l'objectif procédural sous-jacent à la GIZC, selon lequel la procédure (participative) doit être respectée, car c'est elle qui mène aux résultats

escomptés. Et cela dans le souci de ne pas imposer la vision occidentale : « *avant, on faisait les projets en décidant pour eux. Là, on n'est plus dans cette logique. On les accompagne et on les soutient au niveau technique* » (Coordinatrice régionale, com.pers., 2010). Pourtant, l'intervention même à travers le projet met ses porteurs inexorablement dans la posture selon laquelle le changement « implique nécessairement une intervention extérieure, et suppose un transfert de savoirs et de ressources » (Coordinatrice régionale, com.pers., 2010).

4.3.2 L'autonomisation du projet contre une vraie participation, l'absence de prise contre une vraie insertion dans le système de gestion

Le déroulement des premières étapes de diagnostic de la gestion de la zone venant d'être expliqué nous a révélé l'existence d'une tension entre des problèmes organisationnels et structurels (offre de consultant, recrutement, etc.) et des problèmes de capacité d'insertion dans le système de gestion (incapacité des consultants à obtenir les informations et de réaliser un travail auprès des administrations responsables de la gestion). Nous allons pouvoir expliquer ce double problème d'autonomisation du projet et d'absence de prise sur le système de gestion en abordant les étapes suivantes de la consultation des acteurs et de la rédaction d'un plan GIZC.

a) L'autonomisation du projet pour surmonter les difficultés organisationnelles

Le projet est une organisation qui a un fonctionnement et une dynamique propres constituant une des dimensions de sa cohérence (Olivier de Sardan, 1995a). Nous observons cet état de fait sur le projet SMAP III Moulouya, où pour tenir cette cohérence, les porteurs du projet ont tendance à concentrer leurs efforts sur les aspects organisationnels.

Comme toute organisation, le projet s'accompagne d'effets de système intrinsèques (Crozier & Friedberg, 1977) qui rendent la réalisation fidèle du projet tel que prévu « sur le papier » impossible. Les relations entre le partenaire marocain (la Cellule littoral nationale) et l'équipe recrutée pour exécuter le projet ont été difficiles (selon l'équipe), ce qui a eu des conséquences lourdes sur la réalisation des activités (qui nécessitent la validation de la Cellule littoral) et la motivation de l'équipe locale. « *Moi je ne sais pas pourquoi j'ai été recruté pour ce projet, je n'ai rien fait sur ce projet ! La coordination locale est presque anéantie. Je peux citer des centaines d'exemples : chaque fois qu'on veut prendre un rendez-vous, il faut une autorisation qui met un mois à arriver. J'ai demandé noir sur blanc la délégation de cette tâche, au moins pour régler les rendez-vous avec la Province. Et il y a beaucoup d'autres*

problèmes avec l'administration centrale avec toujours des retards flagrants. Par exemple, pour le recrutement du consultant pour le Plan GIZC, on a envoyé les termes de référence en avril 2008, l'annonce a été publiée en août ! Je ne sais pas pourquoi ils agissent comme ça, c'est du laisser-aller, ils s'en foutent carrément du projet. Et quand ils font, ils font les choses à la va-vite. Au niveau de l'environnement, tu ne trouveras jamais des spécialistes : [Le directeur] est juriste, [l'assistante administrative] (chargée du volet financier du SMAP III Moulouya) est une ancienne prof d'anglais. Elle fait des blocages par manque de compétence. Vraiment, la TdV est tombée sur un département !... » (Coordinateur local, com.pers., février 2009). Si les responsables du projet au niveau de la Cellule littoral ne reconnaissent pas ces difficultés (com.pers. 2009), la coordinatrice régionale conclut néanmoins que « le projet a souffert d'un manque de clarté dans les attributions respectives du partenaire contracté (le MATEE) et de l'équipe locale chargée de la mise en œuvre du projet, qui s'est avéré très problématique dans la conduite des activités et les deux parties s'en renvoient la responsabilité. » (Final report, 2010). Les opérateurs engrangent de l'expérience au fil de leur carrière et de telles améliorations peuvent sans doute limiter les effets de système négatifs (au sens croziérien). Mais la plupart reste contextuelle et particulière à chaque situation et donc incompressible. Il n'en reste pas moins que dans le cas qui nous occupe, les difficultés inhérentes à la dynamique de mise en œuvre organisationnelle du projet incitent l'équipe locale à se concentrer sur cette dynamique interne, au détriment de l'interaction avec les acteurs du système de gestion de la zone côtière, qui est pourtant l'essence même du projet. C'est le paradoxe de l'autonomisation du projet : pour mener à bien le projet, ses aspects organisationnels prennent le dessus et le projet s'autonomise. Mais si le projet s'autonomise, il ne s'intègre plus dans le système de gestion dans lequel il doit agir.

b) L'absence de prise sur la gestion effective de l'embouchure de la Moulouya

Parallèlement, l'équipe du projet n'a pas les capacités statutaires pour mobiliser les acteurs responsables de la gestion effective de la zone et pour obtenir les informations nécessaires à la construction des actions. Ils se confrontent à une absence de prise sur le système de gestion effective.

L'incapacité de l'équipe à obtenir les données nécessaires à la mise en œuvre du projet

Outre le fait que le partenaire responsable du projet (Cellule littoral nationale) soutenait peu l'équipe locale, sa capacité de la légitimer était insuffisante au regard des procédures qui s'imposent pour toute action dans le système bureaucratique marocain. Le coordinateur de

l'équipe locale, retraité du Haut Commissariat aux Eaux et Forêts, connaît bien (voire est familier avec) les responsables des différentes administrations[136]. Il n'est pourtant pas en mesure de surmonter la difficulté d'obtenir les données requises pour alimenter le tableau de bord (le système d'indicateurs pour le suivi de la zone côtière) auprès des administrations. Seulement 5 indicateurs sur 21 étaient renseignés à la fin de la période du projet.

L'incapacité de l'équipe à impliquer les acteurs de la gestion effective

L'exemple des données pour le suivi de la zone est problématique, mais reste de moindre importance par rapport à l'incapacité structurelle du projet à convoquer les acteurs pertinents au regard de la gestion effective de la zone côtière. Ainsi, on note l'absence de responsables privés impliqués dans la construction et l'aménagement de la station touristique dans les événements participatifs (réunions et groupes de travail). L'implantation de la station touristique étant l'élément modifiant le plus la gestion de la zone et ayant de loin le plus d'impacts en termes d'utilisation du sol, de modifications de l'hydrosystème, de pollution et d'utilisation des ressources : son absence met le projet en contradiction par rapport à ses principes fondateurs. Le coordinateur leur a bien rendu visite accompagné d'un président d'une association locale en début de projet, et le promoteur a bien reçu des invitations au début du projet (jusqu'à un courrier à ses représentants nationaux) mais la démarche est restée sans suite. Les acteurs locaux (notamment les ONG locales agissant dans le domaine de la sensibilisation environnementale) ont d'ailleurs bien noté cette contradiction vu l'impact avéré et d'autres impacts prévus de la station touristique sur la zone. Mais « *l'équipe locale avait peut-être raison d'être prudente par rapport à la zone de construction car au moment de la destruction de la forêt, le conflit était très chaud* » (Coordinatrice régionale, com.pers., 2010). Il est néanmoins intéressant de noter que les porteurs du projet déploraient cette « cristallisation » du débat sur la station touristique, « *ce qui entravait le bon déroulement des activités* », alors que ces revendications des participants renvoient justement aux principes de la GIZC selon lesquels toutes les activités sectorielles doivent être impliquées, et à plus forte raison les activités dominantes en terme d'influence sur l'état écologique de la zone en question.

La capacité de l'équipe locale à impliquer les autres acteurs (notamment les administrations locales) à la démarche n'était pas beaucoup plus forte. Nous avons expliqué que la Province est l'administration locale qui préside le comité sectoriel constitué pour le projet et que dans les deux premières années du projet, le Secrétaire général n'était lui-même pas intéressé par le projet, ce

[136] Comme l'indique la facilité avec laquelle il a pu obtenir pour nous des rendez-vous avec des responsables des différentes administrations pour la réalisation de nos entretiens.

qui explique sa faible implication. Mais malgré l'intérêt manifesté par le nouveau Secrétaire général arrivé au début de la dernière année, son autorité reste insuffisante pour convoquer les acteurs réellement responsables de la gestion effective de la zone côtière. Les représentants des administrations – quand ils étaient présents aux réunions – étaient des subordonnés n'ayant aucun pouvoir de parole ni de décision. Ils venaient pour « être informés » des projets ayant lieu dans la région et non pour participer activement à une démarche de co-construction d'un programme d'action (Administrations, com.pers. 2009). Ainsi, le comité intersectoriel créé dans le cadre du projet ne fonctionne pas pendant le projet ; et par voie de conséquence, il n'a aucune chance de perdurer au-delà du projet (ce qui est pourtant un des objectifs du projet : mettre en place une « structure GIZC » pérenne).

c) Renforcer l'autonomisation du projet pour mener à bien toutes les activités malgré l'absence de prise sur le système de gestion

Les comités participatifs existent donc – les séances ont bien lieu - , mais ne fonctionnent pas. Cette absence de prise sur les acteurs de la gestion effective pousse le projet à s'autonomiser encore davantage pour, coûte que coûte, mener à bien toutes les étapes prévues. Ainsi, toutes activités du projet sont réalisées, mais se passent en dehors de toute intégration par les administrations sectorielles. Il y a un décrochage entre le projet qui fonctionne sur lui-même et le système de gestion qu'il cherche à pénétrer qui va se poursuivre jusqu'à la rédaction du Plan GIZC qui devait déterminer l'avenir de la gestion de la zone.

En effet, les conséquences de la non-implication des acteurs et administrations locales responsables de la gestion de la zone côtière sont particulièrement visibles dans l'élaboration et l'accueil du Plan GIZC. Selon le document de projet, le plan GIZC devait être issu du travail des groupes (groupe « indicateur » et groupes[137] « Plan local GIZC ») constitués lors de l'atelier de lancement, ce travail devant s'appuyer sur l'analyse des acteurs et le diagnostic socio-économique. L'équipe locale devait alors rédiger le Plan GIZC et la Charte Espace Littoral à partir des mesures proposées par les différents groupes de travail. Le dysfonctionnement des groupes de travail surtout dû à l'absence des acteurs sectoriels, mais aussi à un manque d'animation (due à l'incompétence de l'animateur de l'équipe locale) et un manque de compétence et de pouvoir des personnes présentes entraînent un échec de la construction du Plan GIZC au regard des objectifs

[137] Le groupe « Plan local GIZC » a été subdivisé en sous-groupes selon les 6 thèmes suivants : utilisation du sol et infrastructures, gestion de l'eau et pollution, tourisme, socio-économie et activités génératrices de revenues, biodiversité et aires protégées.

de la doctrine. En effet, le Plan GIZC n'a pas pu être élaboré à partir des productions des groupes de travail (bien qu'elles y aient été intégrées), mais est surtout basé sur le diagnostic socio-économique et la méthode du consultant national chargé de ce travail. En effet, l'équipe locale a proposé d'utiliser le budget restant pour contracter un consultant pour la rédaction du Plan GIZC (Coordinatrice régionale, com.pers. 2010). Un enseignant-chercheur de l'Université d'El Jadida a été recruté par le MATEE parce qu'il avait déjà réalisé le Plan de gestion d'Essaouira et de M'diq en lien avec la Cellule Littoral nationale et qu'il était externe à la zone, son indépendance devant favoriser la validation par les acteurs locaux (Cellule littoral nationale, com.pers., 2009). Lors de la présentation du Plan GIZC, les acteurs présents ont reproché au consultant de n'avoir rencontré aucun acteur susceptible d'être concerné par les mesures qu'il contenait. Il s'est défendu d'avoir élaboré « un rapport dans un bureau » puisque 3 réunions spécifiques avaient eu lieu (entre novembre 2008 et janvier 2009) pour la rédaction et la validation par les acteurs locaux de ce rapport.

En somme les acteurs qui ont passivement (par leur absence ou par le fonctionnement cloisonné de leurs institutions) résisté au projet reprochent à l'équipe locale et au consultant de s'être autonomisés pour mener à bien toutes les étapes du projet. « *Les plans de gestion, c'est fait dans le bureau. On nous a collé des actions qui ne correspondent pas à nos prérogatives. Elles ne seront pas réalisées* » (Chargé des ZH au Haut Commissariat aux Eaux et Forêts de l'Oriental, com.pers., mars 2009). « *Ce n'est pas un plan de direction pour nous, on ne peut pas les suivre, et quand on voit les montants que cela représente !* » [l'interviewé évoque ici les montants élevés que coûterait la mise en place des mesures proposées dans le plan GIZC]. « *De toute façon, il n'y a pas d'action prévue pour nous dans le Plan GIZC, alors qu'on gère du territoire, le consultant aurait pu venir nous voir !* » (Chargé de la mise en place de l'Agenda 21, IRATEO, com.pers., mars 2009). Au final, le Plan GIZC a été élaboré presque sans la participation des administrations et des différents acteurs sectoriels. Les personnes interrogées dans les différentes administrations expliquent ainsi l'impossibilité pour elles de prendre en compte les mesures proposées dans le Plan GIZC car il est élaboré de façon externe et complètement en dehors des procédures de planification propres à ces administrations. Comme nous l'avons vu, le projet n'a en effet pas accès à ces administrations et pas de prise sur leurs procédures de planification interne.

Un autre phénomène vient renforcer cette absence de prise sur les administrations : elles peuvent être elles-mêmes partenaires de projets internationaux de développement ou de développement durable. Leur propension à participer à d'autres projets en est d'autant plus réduite. « *Dans le Plan GIZC, on trouve des actions pour l'Agence de Développement de l'Oriental. Mais c'est l'ADO qui développe le*

projet DéLIO, donc on la met dans les actions [pour le SMAP]*, mais elle a déjà un projet à financer* [pour le DéLIO] *!* » (Chargé de la mise en place de l'Agenda 21, IRATEO, com.pers., mars 2009).

d) L'ajournement de la signature de la Charte Espace Littoral et le dévoilement des stratégies d'usage par les différents acteurs

Lors de l'atelier de signature de la Charte Espace Littoral (CEL, qui comprend la constitution d'une cellule littoral locale), seulement 31 personnes étaient présentes[138] (ce qui est faible par rapport aux 120 présents à l'atelier de lancement) : 12 opérateurs du projet (partenaires, équipe locale), 3 enseignants chercheurs consultants pour le projet, 5 membres d'ONG locales, 3 étudiants ; sur les 7 personnes restantes, il y avait un employé de l'ORMVAM[139] et un de l'IRATEO[140], sans attribution suffisante pour pouvoir signer. Le Plan GIZC et la CEL auraient pu être validés et signés lors de cet atelier, mais l'enjeu de signature avait perdu sa substance étant donnée la composition de l'assemblée, sans prise sur les activités sectorielles composant la gestion effective de la zone côtière.

Cet atelier de signature du 2 mars 2009 a été rythmé par une série de rebondissements. Avant d'entrer en salle, les ONG locales menaçaient de ne pas signer la CEL car le texte était trop peu ambitieux sur le plan de la conservation du SIBE au regard des enjeux liés à la station touristique : le plan ne prévoyait pas de mesure ferme de régulation de la fréquentation du SIBE et du passage d'engins motorisés. Ils dénonçaient également l'absence de garantie sur les mesures prévues pour maîtriser la qualité de l'eau rejetée dans la Moulouya (pesticides dans les golfs, polémique sur le sous dimensionnement de la station d'épuration de la zone touristique) et du débit minimum laissé à l'estuaire. Les acteurs et administrations sectorielles étaient absents, et le comble : le Secrétaire général de la Province – devant présider les réunions SMAP III – était empêché par une réunion imprévue pour l'inauguration de la station touristique. Son arrivée à 12h15 et son opposition inattendue à la signature des documents ont déclenché une discussion autour de l'intérêt d'un tel Plan GIZC et de la CEL. Les différents acteurs se sont exprimés sur leurs visions respectives du projet et sur ce qu'on peut appeler leurs théories d'usage. Nous introduisons ce terme pour désigner la façon dont les acteurs (porteurs du projet ou non) peuvent se saisir du projet dans l'idée que : 1) pour que le projet soit utile, il faut que les acteurs

[138] Certaines administrations ont reçu le PGIZC et l'invitation plusieurs jours après la date de l'atelier, dû à une mauvaise gestion du calendrier de la part du service de l'environnement de la Province chargé des envois, ou des délais des services postaux. Ces responsables des différentes administrations expliquent qu'ils n'auraient « de toute façon pas signé car ces mesures ne rentrent pas dans leurs procédures propres » (com.pers., 2009)
[139] Office régional de mise en valeur agricole de la Moulouya.
[140] Inspection Régionale de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement de l'Oriental.

s'en saisissent. 2) Pour qu'ils s'en saisissent, ils doivent avoir eux-mêmes une idée de comment le projet peut (leur) servir. Ces idées sont les théories d'usage des acteurs. Dans le cas qui nous occupe, nous avons constaté que plusieurs acteurs clé ont exprimé des théories d'usage très différentes.

1. Le Secrétaire général de la Province invoque une logique réglementaire, qu'il aurait voulu voir appliquée : « *La CEL telle qu'elle est présentée, c'est bien, mais on pourrait l'enrichir avec des actions, des engagements effectifs pour les différents acteurs. Les acteurs doivent s'engager. Il y a des partenaires très importants qui doivent signer : le Haut Commissariat aux eaux et forêts, la Direction régionale du tourisme, l'administration de l'équipement en charge de la zone maritime… C'est là une nouvelle lecture de la CEL, j'en conviens, mais il faut la rendre opposable. Car si on signe un projet avec des intentions de bien faire, on va se retrouver devant des contraintes juridiques. Donc il faut que ce soit opposable pour que la Cellule littoral locale ait la capacité de faire les choses. Nous voulons faire signer la Charte le plus rapidement possible, dès la semaine prochaine, nous allons prendre contact avec les autres partenaires pour qu'ils s'engagent, car il faut que la Cellule littoral soit viable. On a une responsabilité commune et partagée, il faut que tous les acteurs voient que les autres se sont engagés.* » (Secrétaire général de la Province de Berkane, intervention publique, 2009). Le secrétaire général indique ainsi que s'il n'y a pas d'engagement valable d'un point de vue juridique, il ne peut pas agir. Toutefois, on ne sait pas jusqu'où le Secrétaire général croyait à ce qu'il disait lorsqu'il s'engageait à contacter et convoquer les administrations, les communes et tous les acteurs responsables de la gestion de la zone, cela dans l'espace d'une semaine.

2. Le directeur de la Direction de la réglementation et du contrôle du Secrétariat de l'Environnement (partenaire de la Cellule littoral nationale) n'a pas manqué de saluer cette « *initiative et cette façon de voir les choses* », « *la Province met la barre beaucoup plus haut et c'est un changement de cap. Cette démarche implique une concertation beaucoup plus importante et un réel comité de rédaction pour le CEL* ». Pour lui, la charte sert à « *afficher des objectifs, ce qui est une façon de faire partout dans le monde, en France, même au Maroc* », « *nous avons la chance de pouvoir afficher une volonté collective entre l'administration, la société civile et les ONG qui ont été demandeuse de ça. Certes, la CEL ne fait pas force de loi, ce n'est pas un document de référence, mais c'est une proposition. De même, la charte de l'aménagement du territoire n'a pas de valeur juridique, pourtant, les ministres l'ont signée et s'y sont référés* » (Intervention publique, mars 2009). Selon le directeur de la Cellule littoral national, l'enjeu est donc de mettre ce PGIZC et la CEL à disposition des différentes administrations responsables de la gestion de la zone côtière (direction de l'urbanisme, du tourisme, agence du développement, office de mise en valeur agricole et agence de bassin), et libre à eux de s'en saisir. Cette théorie d'usage du PGIZC est également celle du coordinateur de l'équipe locale : l'avantage de la proposition d'un programme, c'est que « *parfois les administrations sont prises de court pour proposer leur programme ou leur plan, elles se servent de ce*

qui leur tombe sous la main, c'est comme ça que le PGIZC peut être intégré ». Cette logique n'est pas insensée, mais les activités mises en œuvre pendant le projet n'ont pas été orientées de façon à identifier et à saisir ces opportunités (par exemple, s'assurer que le rapport va bien dans les mains du responsable chargé de la planification). On repère une autre théorie d'usage exprimée par le directeur de la Cellule littoral nationale qui renvoie à son enjeu propre de consolider cette entité récente au sein du Ministère : « *étant donné qu'au Maroc, nous n'avons pas de loi littoral… On est assez avancés par rapport à la loi* [qui se trouve bloquée dans des négociations interministérielles]*, mais au lieu d'attendre, nous pensons qu'il faut impulser une dynamique par le bas avec les cellules littoral locales* » (Intervention publique, mars 2009). C'est la « stratégie de consolidation du courtier » (responsable national ou local des projets) expliquée par J-P Olivier de Sardan (1995a : 164), qui en s'appuyant sur le projet, cherche à asseoir sa place au niveau politique et institutionnel.

3. La troisième théorie d'usage est celle du deuxième responsable de la Cellule littoral nationale pour qui l'adoption de la Charte constitue « *un programme d'action pour lever des fonds de la commission européenne ou des autres bailleurs* » (Responsable du projet, cellule nationale, com.pers., 2009). Le directeur de la Cellule littoral nationale explique en effet que les lois favorisent les levées de fonds par les bailleurs institutionnels : « *quand la loi sort, cela ouvre des perspectives incroyables. Depuis que la loi sur les déchets est sortie, la Banque Mondiale finance plusieurs projets de gestion des déchets. Pour le littoral, les bailleurs attendent que la loi sorte* » (Directeur cellule nationale, com.pers., 2009). On peut cependant douter que ce principe s'applique aux programmes issus de projets et que les bailleurs viennent financer la mise en place des mesures qu'ils proposent. En effet, les opérateurs de projet rencontrés au cours de nos différents terrains (com.pers., 2009, 2010) s'accordent sur l'observation suivante : les bailleurs préfèrent financer des projets qui consistent davantage à développer leur propre programme d'action que de mettre en place des actions proposées par d'autres (même si le document de projet doit comporter un paragraphe « capitalisation des travaux antérieurs »).

4.4 Discussion de la GIZC comme « mode d'action projet » et évaluation de l'action de la Tour du Valat

A présent, nous pouvons revenir à l'action propre de la Tour du Valat et faire le bilan du projet SMAP III Moulouya comme un mode d'action qu'elle doit poursuivre ou non au regard de son objectif général de conservation des ZHM.

4.4.1 Discussion autour de la GIZC comme mode d'action pour la Tour du Valat

Comme indiqué plus haut, en tant qu'organisation, un projet comporte ses effets de système (Crozier & Friedberg, 1977) qui sont souvent assez visibles et par conséquent sur lesquels les acteurs concernés s'expriment facilement. Les opérateurs du projet doivent capitaliser sur ces « défauts » du projet comme les y incite la partie « *lessons learned* » du rapport final qui est envoyé au bailleur institutionnel (Final report, 2010). On peut trouver suffisamment de raisons pour expliquer l'échec ou les limites d'un projet dans ces effets de système. Mais chaque projet ayant ses effets propres et contextuels, la réflexion menée risque de ne pas permettre l'apprentissage et la capitalisation attendue. Bien que les bailleurs n'en attendent pas tant, nous avons néanmoins voulu montrer dans ce chapitre que l'analyse *ex post* d'un projet doit passer par une remise en question du mode d'action employé au regard des principes qui le sous-tendent, remise en question qui serait d'ailleurs bien utile *ex ante*. M. Leroy (2004 : 303) a d'ailleurs proposé un cadre d'évaluation des dispositifs de gestion de l'environnement qui permet d'évaluer la pertinence et l'efficacité du projet de façon dynamique, depuis sa construction jusqu'à son terme, à l'aide d'une « système embarqué d'aide au pilotage ».

Les contradictions repérées ici dans le montage et le déroulement du projet SMAP III sont confortées par leur convergence avec les travaux de R. Billé (2004) sur la GIZC. Sa thèse est une analyse stratégique de la mise en œuvre de la doctrine appuyée sur une large analyse de la littérature (académique et technique) de la GIZC et sur trois études de cas (deux à Madagascar et une en France, le cas du contrat de baie de la rade de Brest). L'auteur a montré que sous plusieurs aspects, la GIZC ne résiste pas au passage de la théorie à la pratique. Nous allons retrouver plusieurs de ses conclusions dans le bilan des limites observées sur le projet SMAP III Moulouya.

a) Le glissement normatif et l'approche projet

En prenant la coordination d'un projet de mise en place de la GIZC, la Tour du Valat opère deux glissements très fréquents selon R. Billé (2004). D'une part, elle participe à la modalité dominante de mise en place de la GIZC à travers une approche projet. D'autre part, elle adopte les objectifs GIZC en mettant en arrière plan ses propres objectifs de conservation de la zone humide.

1. Pour les membres de la TdV, la GIZC est un processus qui doit courir sur le long terme, pour obtenir, pas à pas, des améliorations des pratiques, d'une mise en cohérence des différentes activités de la zone, qui doivent tous aller vers la possibilité de maintenir ou de rétablir un bon

état de l'écosystème visé. Cette vision des choses nous rappelle le travail intensif et de long terme que la TdV développe sur la Camargue, visant une amélioration de la gestion effective. Pourtant, comme nous l'avons vu dans le cas du SMAP et comme R. Billé l'indique, la GIZC suit généralement le schéma séquentiel qui n'est pas réservé à la GIZC mais qui est général dans le développement de programmes et de projets : identification du problème / montage du programme / adoption formelle et financement / mise en œuvre / évaluation ; cinq étapes qui s'inscrivent dans un cycle. C'est en effet « une approche programme ou projet qui est privilégiée [pour la mise en place de la GIZC], quoique rarement voire jamais justifiée » (*ibid*. : 81). Le projet est développé comme s'il était possible d'intervenir et de changer, en trois ans, l'organisation du système d'acteurs et la gestion effective d'une zone. Tout a entraîné la TdV dans ce glissement depuis l'intégration comme objectif vers le projet de « mise en place de la GIZC » devenant son propre but : le manque de solidité de sa connaissance du terrain, le cadre proposé par la commission européenne, tant sur le plan budgétaire que sur le plan de la doctrine du programme SMAP. L'objectif du projet était donc la mise en place du processus GIZC « par dessus le terrain ».

2. Bien que la TdV développe des projets pour la conservation des ZHM, en répondant au programme SMAP de mise en place de la GIZC, elle adopte les objectifs de la doctrine. Ce faisant, elle fait l'hypothèse qu'une meilleure intégration des activités et des politiques sectorielles et que l'intégration des enjeux environnementaux dans chaque secteur vont mener à la conservation de l'embouchure de la Moulouya. La TdV passe ainsi d'objectifs écologiques sur la zone humide à des objectifs d'intégration de la gestion dans le cadre d'un projet. R. Billé (2004 : 89) parle pour cela du « biais environnemental » de la GIZC. En effet, si la doctrine GIZC comporte les valeurs du DD, devant donc apporter une amélioration et une harmonie sur les trois dimensions économique, sociale et environnementale, les projets GIZC sont généralement mis en place pour répondre au souci de conservation des ressources naturelles et des écosystèmes côtiers. Le fait que ce soit des ONG du domaine de l'environnement qui aient répondu à l'appel d'offre du programme SMAP III illustre le propos de l'auteur. Dans le cas du SMAP III Moulouya, on a pu voir que ce positionnement est intenable pour la TdV et son partenaire marocain (le MATEE) qui leur ôte tous moyens du côté de l'intégration comme du côté de la conservation de la zone côtière : d'un côté, ils ne sont pas légitimes pour être le chef d'orchestre de l'intégration, l'acteur intégrateur du développement économique et social, ou le *coastal manager* pour utiliser le vocabulaire de la GIZC. De l'autre côté, il n'y a pas d'action clairement pensée et orientée vers la conservation de l'estuaire de la Moulouya capable de se confronter aux acteurs du

développement dont les projets ont des effets négatifs majeurs sur l'écosystème littoral, puisqu'une telle confrontation serait contradictoire à la logique GIZC sensée mener à une gestion idéale de la zone côtière. Or, R. Billé démontre que « l'action n'est pas symétrique, et peut donc difficilement être engendrée par des préconisations symétriques » (2004 : 377-379) et on ne peut pas raisonnablement penser que les différents acteurs responsables de la gestion se rassemblent à l'annonce de la GIZC. Ce troisième glissement qui établit la GIZC comme le seul mode d'action pour répondre à l'objectif de conservation de la zone côtière est à notre sens le principal problème du projet SMAP III monté par la TdV.

b) Participation et structure GIZC : mode d'action ou objectif ?

Pour la coordinatrice régionale TdV et les responsables de la Cellule littoral nationale, le projet n'a pas atteint les objectifs de mise en place d'une structure de GIZC dotée d'un plan GIZC, mais il n'a pas totalement échoué car il a permis de réunir les acteurs locaux (notamment les ONG locales, les universitaires, c'est-à-dire pas uniquement les chefs qui ont le pouvoir) qui ont pu discuter de la gestion de la zone côtière et en partager une vision (com.pers., 2009, 2010). Les ONG locales, elles, déplorent plutôt le fait que ce sont toujours les mêmes qui viennent discuter aux réunions des différents projets (voir Tableau 4.1) et que les responsables, en revanche, ne prennent pas la peine de s'y investir (com.pers., 2009). Dans le cas de ce projet, nous observons que la participation : 1) n'est pas un apport spécifique du projet SMAP III mais un processus qui s'institutionnalise avec le passage des différents projets sur la zone, 2) n'a pas de lien avec la gestion effective de la zone côtière.

Le statut de la participation dans la GIZC accélère encore le glissement depuis l'horizon normatif d'une gestion de la zone plus harmonieuse vers un mode d'action qui s'érige lui-même en objectif. Les trois programmes étudiés par R. Billé (2004 : 258) affichent la concertation et la participation des acteurs comme étant au cœur de l'approche de la GIZC. Dans ces trois cas, concertation et participation sont à la fois les principes d'intervention et les objectifs à atteindre. Dans tous les cas, et pour diverses raisons qu'il explique, « la concertation – à considérer qu'elle ait existé – ne survit pas au passage des études à l'action. […] Les documents issus de la concertation n'engagent aucunement les acteurs de façon formelle, ce qui est un point commun frappant aux trois programmes. » L'auteur explique que la concertation « apparaît comme la dénégation des désaccords, voire de leur ritualisation – consistant à affirmer l'accord de façon incantatoire afin de réconcilier les acteurs autour de problèmes non réglés ». Dans le cas du SMAP III Moulouya, les responsables du projet n'avaient ni les moyens ni la légitimité pour

réellement solliciter les acteurs de la gestion de la zone côtière. Au regard de cette difficulté de faire en sorte que la participation ait lieu, on comprend qu'elle puisse être portée comme un véritable objectif du projet : c'est ce que l'on observe du document de projet au rapport final, en passant par les discours tenus par les personnes interrogées.

Mais R. Billé montre que ce biais « participatif » est bien plus ancré encore puisqu'il provient des fondements même de la doctrine. En effet, la GIZC repose sur l' « illusion du tour de la table », qui suit un raisonnement en trois temps : « d'abord, la gestion de l'environnement est perçue comme un problème de coordination entre acteurs ; ensuite, la concertation paraît être la solution au manque de coordination ; enfin, la concertation est considérée comme indissociable du consensus » (*ibid*. : 380). Or sur la zone de l'embouchure de la Moulouya où vient de s'implanter une station touristique sur 700 ha, on peut au contraire constater une certaine coordination entre la Willaya, la délégation régionale du tourisme, et celle de l'aménagement par exemple qui a accéléré les travaux de la voie rapide Tanger-Tunis dans cette zone, ainsi qu'une voie de contournement de Saïdia. La coordination en tant que telle – sans parler de sa qualité et de l'absence de prise en compte des aspects environnementaux – a également très bien fonctionné aussi avec l'Agence Hydraulique de Bassin de la Moulouya qui a lancé au pied levé en 2009 l'installation de canaux de contournement de la station touristique après un hiver pluvieux causant d'importantes inondations en 2008. Le problème n'est donc pas essentiellement un problème de coordination, et l'intégration (sans l'environnement) se passe bien, en dehors des dispositifs de mise en place de la GIZC.

Ensuite, on retrouve cette posture qui consiste à se convaincre – ou plutôt faire comme si on était convaincu – que l'amélioration de la gestion passait par une « vision partagée » qui correspondrait à celle des porteurs de la GIZC préoccupés par la protection de la zone côtière. Or, ni réussir à réunir les acteurs autour de la table, ni même obtenir l'expression d'une « vision partagée » n'est le signe d'un progrès vers une meilleure gestion effective de la zone, comme le cas du SMAP nous le montre.

Pour R. Billé (2004 : 384), la conclusion de cela est que « conflits, rapports de force, pouvoirs, influence, asymétrie [sont] autant de notions que les acteurs de la configuration gizcienne gagneraient grandement à réintégrer à leur vision de la gestion ». Pour la TdV, cela impliquerait de replacer la participation (ainsi que les autres processus mobilisés sans stratégie définie) dans un éventail de moyens ou de modes d'action possibles, mais surtout non systématiques, pour remettre au centre de la réflexion stratégique l'objectif normatif de l'amélioration de la gestion effective en faveur de la conservation de l'estuaire.

4.4.2 Evaluation du projet et de l'action de la Tour du Valat

L'analyse du projet SMAP III Moulouya nous a permis de comprendre que l'incapacité du projet à induire un changement favorable dans le système de gestion réside en grande partie dans des contradictions inhérentes à la doctrine GIZC puis à la façon dont elle est traduite en pratique.
Quel bilan la TdV peut-elle tirer de cette expérience ? Dans un premier temps, nous discutons l'évaluation du projet liée au contrat avec le bailleur institutionnel, puis l'appréhension du projet dans le processus d'évaluation interne de la TdV, pour enfin proposer une évaluation orientée d'une part sur les objectifs stratégiques réels de la TdV et d'autre part sur l'objectif normatif de conservation de la ZH.

a) L'évaluation du projet SMAP III Moulouya

Une évaluation du projet a été réalisée en fin d'année 2008 par un bureau d'étude français pour le compte de la commission européenne. Le consultant a passé une journée avec chacune des parties : la Cellule littoral nationale, l'équipe locale du projet au Maroc, puis avec la coordinatrice régionale à la TdV. Selon cette dernière et les informations recueillies auprès de l'équipe locale, la discussion avec ce consultant s'est focalisée sur les problèmes de coordination entre l'équipe locale et la Cellule nationale, et sur le manque de dynamisme de la participation. Les opérateurs rendent des comptes au bailleur également en fin de projet, par le truchement du bilan financier et du rapport final. Ce dernier fait le bilan de toutes les activités réalisées dans un format identique à celui prévu dans le document de projet. Nous avons déjà évoqué la focalisation de la partie « leçons apprises » du rapport final sur les effets de système de l'organisation projet. Pour J-P Olivier de Sardan (1995a), ce phénomène est contre-productif dans le sens où ces effets de système sont inhérents aux projets. « La « dérive » est un phénomène normal, qu'il serait illusoire de vouloir éliminer. C'est le produit nécessaire et in-intentionnel de l'entrecroisement de la complexité des variables en jeu dans les réactions d'un milieu social face à une intervention volontariste extérieure. » (Olivier de Sardan, 1995a : 189-202)
B. Kalaora, sociologue, lui-même consultant pour le programme SMAP (sur un autre site), explique ce que tous les opérateurs impliqués dans ces projets savent très bien : « *l'évaluateur regarde la méthode et si on a bien suivi la méthode GIZC* ». « *Le fonctionnement avec les bailleurs fonctionne avec des règles très strictes. Ces règles servent à faciliter le travail à des responsables de programme comme E. Baijot [SMAP Technical Assistance, responsable de la partie mise en œuvre du programme SMAP] qui doit rendre des comptes à la commission européenne qui l'emploie* ». « *Le cadre de l'appel d'offre est très contraignant : car pour*

être financé, il faut écrire des choses simples et pas vraiment une stratégie de fond. Et ensuite, le cadre est bloquant, car le bailleur finance uniquement les activités écrites. Ca ne choque pas un bailleur de recevoir un texte sans explicitation de la stratégie, puisque eux veulent juste des choses simples et le respect de leurs cases. » (Kalaora, com.pers. 2009).

Cette propension à évaluer la mise en œuvre des moyens davantage que l'atteinte des objectifs qui dépasse sans doute le champ de la GIZC n'en est pas moins reconnue par ses porteurs eux-mêmes (Sorensen, 1993, cité par Billé, 2004). « Ce problème, déjà identifié très clairement en 1993, n'a toujours pas été résolu. Ainsi dans la plupart des cas les moyens continuent à se muer insensiblement en objectifs […] » (Billé, 2004 : 270), comme nous l'avons nous-même observé sur le cas du projet SMAP III Moulouya en 2010. Elaborer un plan de gestion, mettre en œuvre le projet pilote, obtenir la participation des acteurs locaux, etc. est « inhérent à la logique de l'action et du travail, mais cela devient un glissement incontrôlé lorsque l'objet principal de l'évaluation s'avère être la bonne mise en œuvre des moyens prévus […] ».

En somme, ces évaluations posent le paradoxe suivant : elles montrent que les activités ont été bien menées, même si c'est avec certaines nuances, et que les opérateurs ont bien travaillé pour mener le projet à son terme. A la suite de R. Billé (2007), nous constatons qu'elle n'apportent ni éclairage sur l'évolution de l'état du milieu visé et des changements opérés dans le système de gestion, ni recul sur les modes d'action mis en œuvre. Ce type d'évaluation est adapté à son objet, c'est-à-dire la justification formelle des fonds alloués par le bailleur, mais n'apporte pas d'éléments substantiels pour une réflexion stratégique ni sur l'action à poursuivre sur la zone ni plus généralement sur le mode d'action mis en œuvre. Ces remarques renvoient à un champ de questions cruciales pour les ONGE (Christensen, 2003) mais qui demanderait un travail approfondi non réalisé dans le cadre de cette thèse, qui est celui des systèmes actuels de financement de projet. Cet aspect ne concerne d'ailleurs pas seulement le projet SMAP III mais l'ensemble du programme de la TdV, nous serons amenée à y faire de nouveau référence.

b) Evaluer le projet au regard des objectifs stratégiques de la Tour du Valat

Nous avons présenté ce cas d'étude en indiquant qu'il y avait un emboîtement entre un niveau « objectifs écologiques et stratégiques de la TdV » et « objectifs du projet GIZC ». L'évaluation demandée par le bailleur renvoie aux objectifs du projet. Ici, nous discutons donc les objectifs propres de la TdV, la manière dont ils sont perçus par ses membres *a posteriori* et en particulier la façon dont ils sont abordés dans les documents relatifs à l'évaluation de programme (procédure interne) de la TdV. Outre la compréhension de la façon dont l'organisation évalue un tel projet,

cette démarche vise surtout à introduire une logique d'évaluation orientée sur les objectifs stratégiques de la TdV. Les trois objectifs implicites qui ont poussé la TdV à répondre à l'appel à projet du programme SMAP III sont pour rappel : (1) l'obtention de fonds externes, (2) le test d'un mode d'action « GIZC », (3) le positionnement dans le champ GIZC méditerranéen et (4) la poursuite d'une démarche de conservation d'un site initiée dans le cadre d'un projet précédent (le MWC). Dans le paragraphe suivant, nous commenterons l'objectif encore davantage implicite mais néanmoins présent de la conservation des ZHM.

1. L'obtention de financements externes est présentée comme un succès dans le document d'évaluation[141] : comme le montre le titre d'un des paragraphes : « de nombreux financements et une part importante du programme sur des financements extérieurs », dont le financement du SMAP III, ce qui permet de « financer une part substantielle des salaires des personnes impliquées dans les projets et du fonctionnement » (Evaluation mi-programme 2006-2010 TdV, 2008). Le projet SMAP III a ainsi permis d'atteindre cet objectif d'ordre organisationnel – ce qui correspond pour nous au registre stratégique du développement de l'organisation issu de notre cadre d'analyse stratégique de l'organisation à finalité environnementale (ASOFE).

2. La deuxième motivation est relative au registre stratégique du mode d'action environnementale. L'objectif pour la TdV est de tester le « mode d'action » GIZC et de confirmer cette « spécialité » comme « compétence » en interne. Dans le document d'évaluation à mi-programme, les quelques éléments développés confirment la vision de J-P Olivier de Sardan (1995a) par rapport à la focalisation des opérateurs sur les « dérives » inhérentes aux projets, comme l'illustre le paragraphe suivant :

> « *Un projet (un au moins) visant l'intégration du développement économique et la conservation des zones humides dans le Sud et/ou l'Est de la région méditerranéenne*
> Le projet SMAP (El Kala, la Moulouya) avait cette ambition. C'est moins la capacité à mettre en place des projets (la chose a été faite dès le début du programme) que les modalités de leur construction (participation des locaux à la construction et appropriation) et le choix des sites qui doivent être reconsidérés) » (Evaluation à mi-parcours 2006-2010, 2008).

La limite du projet soulevée dans cette évaluation porte sur l'objectif procédural : les membres de la TdV déplorent le manque de participation des acteurs locaux. Le processus de montage du projet est évoqué à travers l'évocation de l'action en région sud de la Méditerranée (ce qui constitue également un objectif dans cette dimension de l'action environnementale) :

[141] Ce document est une auto-évaluation des projets par les chefs de projet revues par le directeur des programmes. Ce document est fourni aux évaluateurs externes qui remettront leur rapport d'évaluation au Conseil Scientifique et à la direction.

« *Implication au sud de la Méditerranée*

> Le développement de projets de gestion intégrée en rive sud de la Méditerranée […] est un des objectifs majeurs du programme. Néanmoins les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des projets ou dans le développement de partenariats fiables, les contextes sociopolitiques instables, doivent nous inciter à : (1) être vigilant sur notre engagement possible (évaluations plus strictes des contraintes et limites, des moyens à mettre en œuvre) ; (2) chercher, autant que possible, à co-construire les projets dès le début avec les personnes ressources et populations locales plutôt que de proposer des projets clé-en-main (même si souvent la construction est dictée par la nature de l'appel d'offre – cf. SMAP) » (Evaluation à mi-parcours 2006-2010).

La TdV a donc bien rempli l'objectif de « test » du mode d'action GIZC. Mais le mode d'action en lui-même n'est pas questionné, y compris par le CS qui laisse l'organisation poursuivre dans cette direction : « le CS a pris acte de l'avis de la direction de conserver les activités de gestion intégrée et de transfert et de leur intention de les rendre plus efficaces en 2009 » (rapport du CS, novembre 2008). Cette non-remise en question de la GIZC par le CS n'est pas surprenante au vue de la prédominance de la doctrine dans le champ de l'environnement en zone côtière. En revanche, c'est l'absence de discussion au regard des objectifs écologiques qui est surprenante. La réflexion sur le mode d'action et la façon de le mettre en œuvre est sans doute plus à la portée des membres de la TdV responsables du projet. Notons ici que leur relativement faible réflexivité sur le projet (écrite dans l'évaluation) est en partie due aux changements de personnes responsables du projet à la TdV : la nouvelle chef de projet prenait à peine ses fonctions qu'elle devait écrire cette évaluation. Si la remise en question du « projet GIZC » n'a pas eu lieu au moment de cette évaluation, une réflexion a eu lieu au moment de la planification stratégique du futur programme, comme nous le verrons dans le chapitre 6.

3. Enfin, le troisième objectif repéré relève du registre stratégique du positionnement et du partenariat : la TdV devait intégrer la « communauté méditerranéenne GIZC ». Cette communauté comprend les bailleurs institutionnels, qui, avant de les financer adoptent des programmes, et les opérateurs chargés de leur mise en œuvre. Depuis la fin du projet SMAP III, la chef de projet TdV (coordinatrice régionale) a été sollicitée pour une implication dans d'autres programmes comme le projet PEGASO (piloté par le Centre technique européen *Land use and spatial information* ETC-LUSI).

4. Le pari de poursuivre sur les acquis du projet MWC s'est avéré décevant. En effet, le « passage de relais » avec l'opérateur qui était chargé de la zone de la Moulouya dans le cadre du MWC (le Conservatoire du Littoral français) a été minime, et la dynamique observée[142] à la fin de ce projet

[142] Plusieurs installations avaient été mises en place à la fin du projet : des ganivelles pour la protection des dunes, une signalétique visant à la sensibilisation, la présence de gardes…

s'est transformée en obstacle pour le lancement du projet SMAP III. En effet, l'accueil réservé au nouvel opérateur a plutôt été de l'ordre de la défiance de la part des administrations et des acteurs locaux. Ceci n'est pas sans poser des questions sur les conditions dans lesquelles la succession de projets sur un même site est pertinente et souhaitable. Nous retrouverons ce questionnement dans la troisième partie de la thèse où l'on abordera l'idée de la TdV de mettre en cohérence ses modes d'action sur des « sites atelier ».

c) Retrouver l'horizon normatif de la conservation des ZH et évaluer la contribution de la TdV

La TdV développe des projets pour la conservation des ZHM. Si pour elle, la « démarche GIZC » devait contribuer à la conservation de l'embouchure de la Moulouya, la réflexion rétrospective doit bien appréhender le projet au regard de ces enjeux de conservation.

L'évaluation liée au contrat avec le bailleur, et dans une certaine mesure l'évaluation interne des projets à la TdV relèvent du contrôle, du bon usage des fonds pour la première, du bon accomplissement du programme pour la seconde. Ici, nous cherchons davantage à alimenter la dimension réflexive de l'évaluation : quelles conclusions pour l'action future en méditerranée tirer de cette expérience ?

Pour évaluer la contribution du projet et de la TdV au regard de la conservation de l'embouchure de la Moulouya, il faudrait connaître les éléments de gestion effective qui doivent changer, la stratégie mise en œuvre à travers le projet pour pousser à ces changements et les changements effectivement constatés. Seulement, la formulation du projet, la posture de la TdV, le déroulement du projet et ses résultats rendent l'exercice difficile. Nous allons alors en soulever plusieurs implications.

1. ***La formulation du projet. Expliciter la stratégie d'action.***

Si l'ONGE doit respecter une certaine rhétorique adaptée aux destinataires – les bailleurs institutionnels – dans le document de projet, elle ne peut cependant fonder son action sur de tels principes et méthodes toutes faites. S'il est évidemment impossible de prévoir à l'avance le déroulement exact d'un projet, il n'est pas non plus possible de tout miser sur l'idée que les acteurs sectoriels vont s'impliquer quand ils auront perçus les « bénéfices de la GIZC ». Nous en tirons deux conséquences : 1) pour la rédaction des documents de projet, l'ONG doit trouver un mode rhétorique respectant la règle implicite des mots clés (presque obligatoire pour obtenir les financements), tout en se dégageant le maximum de marges de manœuvre dans les actions. Pour

cela, il semble opportun d'être plus clair sur les objectifs à atteindre et moins catégorique sur les activités. 2) L'ONGE peut très bien penser une stratégie d'action sans l'expliciter de façon précise dans le document de projet si elle estime que cela réduit ses chances d'obtenir le financement. Mais c'est bien cette stratégie d'action qu'elle devra évaluer pour avancer et renforcer son action. Ici, la TdV n'avait pas de stratégie précise en dehors de la démarche GIZC qui lui semblait prometteuse. Nous en avons vu les conséquences plus haut dans le développement de l'étude de cas.

2. ***La posture de la TdV. Assumer le rôle d'acteur d'environnement.***

1) Le mode d'action de la TdV se situe dans le soutien technique, mais elle a aussi occupé le rôle de coordination. 2) La TdV agit pour la conservation des ZHM, mais a endossé le rôle de l'acteur chargé de l'intégration. Ces glissements de posture doivent être considérés avec plus de sérieux : 1) Dans le document de projet, la TdV annonce être coordinatrice régionale avec deux attributions : le suivi (*reporting*) du projet et le soutien technique. La coordination est de fait bien plus que cela. En formulant le projet, la TdV a adopté et transposé un cadre (programme SMAP III) à un terrain. Ce cadre est à la fois celui qui lui donne les moyens d'agir, mais également celui qui contraint son action. C'est dans ce cadre qu'elle exerce son expertise technique. Mais si ce cadre ne permet pas d'avancer sur ses objectifs de conservation, la contribution de son soutien technique risque d'être très faible[143]. La TdV doit donc reconsidérer la pertinence des cadres que constituent pour elles les programmes GIZC.

2) Sans compter le fait que la TdV n'ait aucune légitimité et aucun moyen d'orchestrer une « intégration » en tant que simple processus participatif tel que préconisé par la démarche GIZC. La TdV ne peut donc adopter une posture pour l'action qui est hors de sa portée et envisager la GIZC comme un objectif intermédiaire pour atteindre son propre objectif normatif de conservation de la ZH. Elle ne peut que mieux exercer son rôle d'accompagnement, de soutien technique vers de meilleures pratiques si elle identifie et oriente son action plus précisément vers les acteurs dont les pratiques impactent les ZH. Ceci implique d'autant plus de réflexion stratégique pour atteindre ces acteurs sectoriels qui ne sont généralement pas enclins à changer leurs pratiques.

[143] Au regard de l'objet écologique, ce soutien technique a principalement consisté à conseiller l'équipe locale du projet sur le plan des indicateurs d'état de la ZH et de sa biodiversité à suivre et à ajouter des éléments relatif à la biodiversité dans le plan GIZC.

3. ***Le déroulement et les résultats. Comprendre le système de gestion effective et développer une action pertinente auprès de cibles mieux identifiées.***

La TdV n'avait qu'une faible connaissance du terrain où le projet a été développé. Elle n'était donc pas en mesure de mettre au point une stratégie et développer une action pertinente pour les objectifs de conservation de l'embouchure de la Moulouya. L'adoption de la doctrine GIZC lui a permis de développer le projet sans connaissance approfondie du terrain. Le bilan que l'on peut tirer du projet SMAP III Moulouya est que pour avancer sur des objectifs écologiques, la doctrine GIZC ne peut pas remplacer le diagnostic d'un terrain et la construction d'une stratégie contextualisée. Développer cette stratégie, cela signifie identifier des priorités de changement de la gestion effective et des acteurs responsables, développer des actions adaptées à ces acteurs cibles. Ce sont ces changements attendus dans la gestion effective qui constituent les résultats du projet pour la TdV et qui peuvent être utilement évalués pour faire le bilan du mode d'action mis en œuvre.

Finalement, si l'engagement dans un programme de mise en place de la GIZC permet à la TdV d'acquérir des financements et de conforter sa place parmi les opérateurs de la GIZC en Méditerranée, le cadre du projet ne lui permet pas d'avancer sur ses objectifs de conservation des ZH (Figure 4.4).

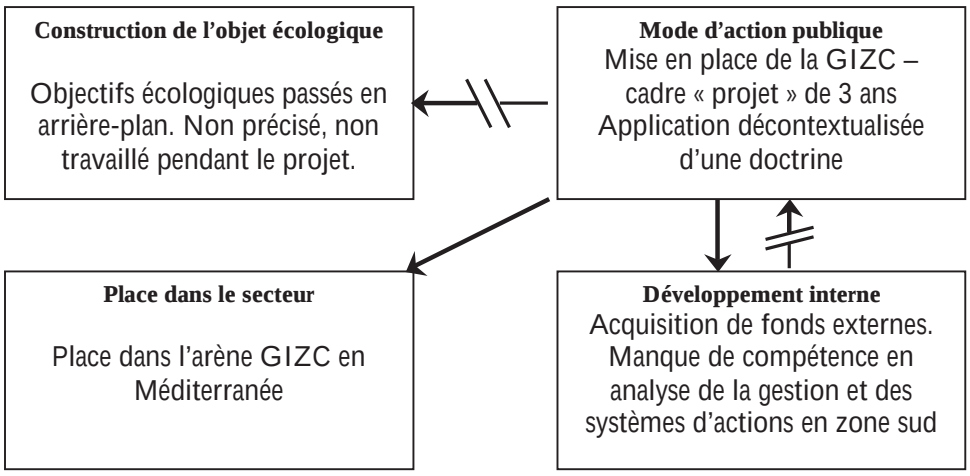


Figure 4.4 : Bilan du projet SMAP III Moulouya replacé dans les quatre registres de la stratégie de l'ONGE (source : auteur)

Pour R. Billé qui a étudié plusieurs projets de mise en place de la GIZC, « il faut adapter dès le départ (*i.e.* lors de la rédaction du document de projet) les objectifs à ce que l'on peut

raisonnablement espérer obtenir compte tenu du temps et des moyens dont on dispose ». Ceci est vrai pour la Tour du Valat. Il lui faut surtout développer une stratégie d'action environnementale adaptée à la configuration du système sociopolitique et écologique.

Chapitre 5

Construction d'un dispositif pour évaluer l'état et les tendances des zones humides méditerranéennes

5.1 Des dispositifs d'interface science-politique pour influencer les décisions publiques : problématique spécifique et méthode 229

5.2 L'OZHM : tension et interdépendances de quatre registres stratégiques pour construire l'objet « zones humides méditerranéennes » 237

5.3 Evaluer la contribution de l'OZHM à une meilleure prise en charge des zones humides méditerrannéennes 279

5.1 Des dispositifs d'interface science-politique pour influencer les décisions publiques : problématique spécifique et méthode

5.1.1 L'OZHM : un dispositif d'interface science-politique

Le développement et la diffusion des connaissances relatives à la nature et l'environnement constituent une part importante du travail des ONGE. Les modes d'action mis au point à cet effet sont multiples : de la production des données à leur diffusion, en passant par leur recueil ou encore leur utilisation. Ces connaissances existent de l'échelle la plus locale jusqu'à l'échelle globale. Plusieurs ONGE se sont données les moyens de répondre à la nécessité de disposer d'un état des lieux de l'état de la nature à travers notamment l'élaboration et le renseignement d'indicateurs de l'état des écosystèmes et de la biodiversité. CI a créé le concept de Hot Spots et

identifie les zones correspondant à ces critères, le WWF a créé le Living Planet Index qui mesure les tendances des populations de vertébrés vivant dans les écosystèmes terrestres, d'eau douce et marins. D'autres systèmes d'inventaires s'intéressent à des objets plus spécifiques, comme *l'Important Bird Area* développé par BirdLife International. Dans la même logique, l'UICN[144] a développé un inventaire mondial de l'état de conservation global des espèces végétales et animales, appelé depuis 1994 la Liste Rouge des Espèces. Cet inventaire – faisant aujourd'hui référence en matière de biodiversité – s'appuie sur un vaste réseau d'experts et sur une méthodologie spécifique pour évaluer le risque d'extinction de milliers d'espèces et de sous-espèces à l'échelle de la planète.

Les dispositifs de suivi et d'évaluation de l'état de l'environnement existent également dans la sphère des instances intergouvernementales (souvent liés aux Conventios internationales) et sont développés en accompagnement des programmes arrêtés par les pays. Ils servent en amont à orienter les programmes (*science-based programme*) et ensuite à suivre et évaluer les résultats du programme. Ainsi, le World Conservation Monitoring Centre (UNEP-WCMC) est mandaté par le Programme des Nations Unis pour l'Environnement (PNUE) pour développer et suivre l'évolution de la Biodiversité, au regard des objectifs relevés par la Convention Biodiversité (CBD). De même, la Convention Ramsar s'appuie sur un groupe scientifique et technique (STRP[145]) pour le développement d'indicateurs relatifs aux zones humides, ce groupe travaille en relation étroite avec le UNEP-WCMC, à travers le *2010 Biodiversity International Patnership*, qui est un regroupement d'instituts scientifiques et techniques visant à améliorer les systèmes d'indicateurs dans le champ de la biodiversité et des services écosystémiques.

Loin d'être imperméables, ces deux sphères des programmes internationaux et des ONGE ont vu leurs liens s'intensifier dans une tendance générale de décloisonnement des sphères publiques et privées (Duran, 1999) particulièrement remarquable dans la gouvernance de l'environnement (Le Preste & Taravella, 2009). En effet, le caractère global des problèmes environnementaux explique l'émergence de réseaux d'expertise internationaux, qui se constituent sous l'injonction des Conventions ou d'autres instances politiques de la gouvernance de l'environnement, pour éclairer les incertitudes, déterminer les changements ou les actions à engager. La façon dont ces réseaux d'expertise agissent et améliorent la gouvernance de l'environnement pose des questions complexes qui font d'ailleurs l'objet d'un champ de recherche fécond auquel P. Haas (1992) a

144 L'UICN est une Organisation Intergouvernementale
145 Ramsar's Scientific and Technical Review Panel

donné un nouveau souffle avec le concept des communautés épistémiques[146]. Nous n'investirons pas les échelles interétatiques et la façon dont évoluent les cadres et les politiques relatives aux zones humides dans la gouvernance méditerranéenne pour nous concentrer sur la façon dont les dispositifs d'interface science-politique peuvent s'ancrer dans les systèmes de décision et de gestion. Cependant, la complexité des relations entre sciences et politiques se retrouve à toutes les échelles – nous en avons eu quelques exemples « locaux » dans le chapitre 3, concernant la gestion ou encore la controverse autour de la démoustication en Camargue. Comme nous l'avions écrit à la suite de J. Theys, P. Roqueplo et J-C. Lefeuvre (1991), les sciences réduisent les incertitudes et proposent diverses solutions, mais elles produisent simultanément de nouvelles incertitudes, appelant en partie des réponses de nature scientifique et technique. Parallèlement, les politiques demandent de plus en plus de certitudes pour justifier leurs décisions, comme si celles-ci pouvaient être prise uniquement sur des critères scientifiques et techniques durs et ne comportaient pas une irréductible dimension de nature socio-politique, émanent d'un projet de société. Ainsi, d'un côté, les scientifiques tentent d'apporter des réponses dont les politiques pourraient mieux se saisir et où de l'autre (Cortner, 2000), les politiques repoussent le moment de l'arbitrage et du choix politique car toutes les incertitudes ne peuvent être résolues. Prenons l'exemple du concept des « services écosystémiques » qui ont été érigés en nouveau problème clé pour la prise en charge de la protection de l'environnement par l'Evaluation des écosystèmes pour le Millénaire (MEA) (2005). Depuis, les scientifiques et les experts appellent à travailler sur ce concept qui « là va vraiment intéresser les décideurs »[147], et permettre de vraiment faire avancer l'environnement dans les agendas politiques. De leur côté, les décideurs s'en saisissent mais en continuant de déplorer l'incertitude[148] qui entoure ces nouveaux concepts et en repoussant le moment de la décision et de l'adoption de mesures.

---

[146] Coalitions intellectuelles transnationales qui sont reconnues pour leur expertise dans un domaine précis qui partagent la même *intersubjective understandings* (compréhension collective du problème), qui porte une même conviction normative et un même sentiment de responsabilité quant à l'action sociale et politique qui leur incombe (Haas, 1992).

[147] Intervention de D. Coates – CBD Environmental Affairs Officer, Inland Waters – lors du 3ième atelier international de l'OZHM le 7-10 février 2010 à la Tour du Valat, Arles. Intervention de L. Tubiana, directrice de l'IDDRI : Introduction de la conférence Iddri – Fondation Hermes « Biodiversité 2010, et après ? », , le 16 février 2010 au Musée du quai Branly, Paris.

[148] la Secrétaire d'état chargée de l'écologie Chantal Juanno a exprimé en février 2010 devant l'académie des sciences: « Quand j'interroge sur les espèces clés de voûte (celles sur lesquelles reposent les écosystèmes), on ne sait pas exactement me répondre. Quand il s'agit d'évaluer les services économiques rendus par la nature, on ne dispose que de vagues approximations. Comment notre propre ministère peut-il décider sans plus de lumière ? » (Le Monde, 26 février 2010[148]). http://www.lemonde.fr/planete/article/2010/02/26/face-a-l-erosion-de-la-biodiversite-la-france-tatonne_1311674_3244.html

En restant à ce niveau général du mouvement des concepts entre les arènes scientifique et politique, nous pouvons avoir l'impression d'assister à une fuite en avant dans la recherche de nouveaux concepts, mais dont le potentiel mobilisateur semble être toujours décevant. Pour ne pas tirer de conclusions hâtives, il paraît intéressant de se concentrer sur des cas concrets et nous disposons justement d'un cas d'étude à l'échelle duquel il est possible de comprendre la formation et les modalités de l'action visant à influencer les décisions en faveur des zones humides. L'Observatoire des Zones Humides Méditerranéennes (OZHM) est donc un de ces dispositifs complexes, s'inscrivant dans un cadre régional, la Méditerranée, agissant sous le mandat d'une instance intergouvernementale (l'initiative MedWet) et porté par une ONGE, la TdV.

Notre analyse vise à comprendre comment une ONGE parvient à mettre en place un tel dispositif, et comment l'outil va répondre aux objectifs environnementaux dont elle l'a doté. Plus précisément, nous nous attacherons à répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la réflexion stratégique développée par la TdV pour créer cet OZHM ?
- Quelles ressources doit-elle rassembler et investir pour sa concrétisation ?
- Quelles stratégies d'action sont mises en œuvre ?
- Et surtout, comment l'OZHM peut-il contribuer à une meilleure prise en charge des ZHM ?

5.1.2 Méthodologie

Après l'analyse de l'action par la recherche exercée à la TdV (Chapitre 3) et l'analyse d'un projet de court terme aujourd'hui terminé (Chapitre 4), nous nous trouvons ici face à un dispositif régional étant au stade de construction et des premières mises en œuvre. L'avantage majeur d'étudier le dispositif à ce stade de développement réside dans la réflexion et le débat stratégique qu'il permet d'observer. L'inconvénient est qu'il rend difficile l'analyse externe – c'est-à-dire l'environnement que l'OZHM cherche à investir – à un moment où les relations externes ne sont encore pas bien développées et au moins en partie stabilisées.

L'analyse stratégique menée sur ce cas de l'OZHM s'appuie sur l'observation de deux familles de processus stratégiques :

1) La construction des théories d'action, que nous avons définies[149] comme étant une action ou un ensemble d'actions envisagées devant produire un certain effet permettant d'atteinte un objectif écologique. Nous parlons de théorie pour souligner le fait qu'il s'agit de la stratégie

[149] Voir la section 1.2 du chapitre 1.

d'action telle qu'elle est imaginée avant d'être confrontée aux conditions réelles de mise en œuvre pratique. Pour saisir ces théories d'action, nous nous appuierons sur les processus de réflexion stratégique – de la réflexion ayant mené à l'idée de l'OZHM, à l'élaboration de son cadre d'action et de son mode d'action ;

2) et les pratiques, les activités mises en place pour construire l'OZHM et le faire fonctionner.

Le recueil de données se situe à plusieurs niveaux :

- l'observation des pratiques et des discussions formelles et informelles ayant lieu au sein de l'équipe de coordination de l'OZHM notamment pour déceler les théories d'action en débat ;
- l'analyse des documents internes et externes de l'OZHM dans lesquelles apparaissent notamment les choix stratégiques adoptés. Les documents sont également des lieux de formalisation « de ce qui pose problème ou ce qui est le résultat d'une négociation, d'un accord implicite ou d'un travail de qualification du monde de l'expérience » (Barbier, 1998 : 86) qui permettent de suivre la stabilisation temporaire des débats internes. Notons que la distanciation par rapport aux écrits a été particulièrement importante sur ce cas, dans la mesure où ils se servent largement de vocabulaires codés et de « concepts opératoires » très génériques dont l'explicitation est un des enjeux de l'analyse stratégique.

Ces sources de données sont complétées par :

- la consultation des documents techniques et des sites web produits ou utilisés par l'équipe de coordination TdV ;
- et surtout par la réalisation d'entretiens réguliers, semi-directifs ou informels avec l'équipe de coordination et d'autres membres de la TdV.

Le recueil de données en externe s'est avéré plus délicat. Réaliser des entretiens avec les partenaires et utilisateurs potentiels n'était pas envisageable dans le calendrier de la thèse, vu l'éloignement géographique et dans le contexte et la sensibilité politique du dispositif pendant la période d'étude. L'OZHM a malgré tout été abordé dans sa relation avec l'externe par l'observation et l'étude du déroulement des ateliers de mars 2009 et février 2010. Ces ateliers regroupaient les partenaires et quelques acteurs visés comme utilisateurs de l'OZHM.

L'analyse de l'ensemble des informations recueillies et des jeux d'acteurs permet au final, une évaluation de la contribution de l'OZHM dans la gestion des ZHM.

5.1.3 Présentation du dispositif OZHM

a) Naissance de l'OZHM

L'idée de créer un Observatoire des Zones Humides Méditerranéennes a été évoquée pour la première fois lors du Comité MedWet[150] en 2004. Le suivi et l'évaluation des zones humides méditerranéennes est un souci depuis longtemps partagé par la communauté qui s'est développée autour de cet objet environnemental important dans la région méditerranéenne. Le suivi-évaluation est en partie à l'origine de la création de l'initiative MedWet suite à la Conférence de Grado en 1992. Un des principaux projets portés par MedWet a d'ailleurs été le développement de méthodes d'inventaires des ZHM. La naissance de l'OZHM a été rythmée par trois étapes principales :

- L'OZHM a été présenté par le directeur de la TdV – soutenu par le président et le fondateur de la TdV – pour la première fois au Comité MedWet 6 (Tipaza, 2004), qui avait pour thème « *The status of Mediterranean wetlands : current assesments and future priorities* ». « *Malgré quelques réserves voilées de pays contractants enregistrant d'importantes destructions de zones humides (la Grèce)* » (Direction TdV, com.pers. 2009), la TdV est encouragée à poursuivre.
- En juin 2007, l'avancement de l'OZHM est présenté au Comité MedWet par le directeur de la TdV et le membre de la TdV en charge de ce projet. « *Le projet est apparu trop ficelé pour les représentants gouvernementaux alors qu'ils s'attendaient à la proposition d'un concept* ». « *Contractants de Ramsar, ils sont habitués à être consultés avant décision et surtout pas à se faire imposer quoique ce soit par une ONG* » (Direction TdV, com.pers., 2007). Le comité (notamment la Grèce) juge l'acceptation politique de l'OZHM prématurée. Il est proposé de continuer à travailler sur la proposition de l'OZHM qui devra être présenté au Comité MedWet en 2008.
- Le soutien du Comité de MedWet est obtenu en octobre 2008, lors de la 9ème réunion du groupe (en parallèle de la 10ème Conférence des Parties de Ramsar à Changwon, Corée), avec l'aide du Ministère français de l'écologie (MEEDDAT). Le Comité MedWet assure un portage politique de cet Observatoire. La Tour du Valat est mandatée pour initier le montage et la mise en œuvre de l'Observatoire des zones humides méditerranéennes.

L'OZHM est officiellement né quand sa construction a été validée au sein du Comité MedWet, c'est-à-dire avec tous les pays méditerranéens. Cinq années ont passé entre l'émergence de l'idée et le lancement de la construction du dispositif, pendant lesquelles la TdV a dû continuer à travailler pour sa réalisation.

[150] L'initiative MedWet est présentée dans l'encadré 2.2 dans le chapitre 2.

b) Objectifs de l'OZHM

L'OZHM se présente comme un dispositif valorisant les connaissances relatives aux ZHM pour aider les décideurs à prendre des décisions favorables à leur conservation et à leur gestion durable et à leur restauration. Le mandat et les objectifs de l'OZHM sont formulés de la manière suivante (Encadré 5.1) :

Encadré 5.1 : Objectifs de l'OZHM (Working paper for the second international workshop, 2009 ; Working document for the third international workshop, 2010)

Mandate :
Initially, it is envisaged that the main value that the Observatory will add to the scientific, policymaking bodies and other users will be the following outcomes:

- *To catalyze, centralize, consolidate, assess and share knowledge on the conservation status and trends of Mediterranean wetlands*
- *To raise awareness among users and to help decision-making towards wetland conservation and sustainable management and use.*
- *To assess the status and trends of ecological functions, values and services of Mediterranean wetlands in the context of sustainable development.*

Mediterranean Wetlands Observatory has three inter-related objectives:

1. *Provide timely and quality information on Mediterranean wetlands status and trends.*
2. *Track threats to Mediterranean wetlands and identify actions to promote their protection and wise use and restoration.*
3. *Assess Mediterranean wetlands dimension in the Mediterranean context of sustainable development.*

These three objectives are inter-related with the following logic: the first objective is linked to the knowledge on status and trends of Mediterranean Wetlands. This objective informs on a status that is a consequence of internal and external drivers and pressures on wetlands. The second objective tries to mobilize research and analyze the causes of these internal and external drivers and pressures impacting on the status and trends of wetlands. It aims also at facilitating to reverse the degradation trend and to initiate positive actions, *i.e*. to restore some of the recently degraded wetlands. The third objective seeks to inform on the analysis of the weight given to Mediterranean wetlands in the context of sustainable development, including with policy, strategic and scientific dimensions (responses).

Cet affichage d'aide à la décision et les objectifs définis seront largement analysés dans la suite du texte, aussi, nous nous contentons à ce stade de cette prise de connaissance.

c) Organisation de l'OZHM

Pour comprendre les enjeux et les tensions entre les différentes dimensions qui sous-tendent la stratégie de l'OZHM, nous devrons souvent revenir aux étapes de construction du dispositif. Pour faciliter la lecture, il semble opportun de donner au préalable une image complète des éléments qui le constituent.

L'OZHM existe donc dans le cadre de l'initiative MedWet[151], qui a officiellement mandaté la TdV pour porter son développement. Forte de cette légitimité politique, la TdV a pu constituer une équipe en interne chargée de ce programme. Celle-ci est composée de cinq personnes. Cette équipe restera l'unité de coordination de l'OZHM tant que celui-ci est considéré en phase de construction, et jusqu'à ce que la décision d'un changement de localisation de cette équipe soit décidée au niveau de l'institution mandataire (MedWet).

L'OZHM vise à développer et valoriser la connaissance des zones humides à l'échelle méditerranéenne pour promouvoir l'amélioration de leur gestion. Pour répondre à cette mission déclinée en trois objectifs (que l'on détaillera plus loin) un cadre a été défini : il comporte cinq thèmes relatifs aux ZHM ont été déterminés et plusieurs indicateurs associés à un de ces thèmes. Certains suivis et études relatifs aux ZHM et à leur biodiversité peuvent être produits pour les besoins spécifiques de l'OZHM, mais la logique dominante est plutôt inverse : l'OZHM constitue un cadre permettant de porter à une échelle plus large un certain nombre de suivis et études réalisés à échelle locale. Il constitue également une voie de diffusion supplémentaire pour d'autres études réalisées à échelle nationale ou régionale. Les études et suivis mobilisés par l'OZHM ont plusieurs origines : pour l'instant, il s'agit de suivis historiques de la TdV notamment pour ce qui concerne les données Camargue, ou d'autres projets réalisés par l'équipe de coordination de l'OZHM basé à la TdV. L'idée est que d'autres suivis et d'autres études, portés par des partenaires de l'OZHM viennent alimenter le dispositif. Le partenariat est un enjeu important de l'OZHM car le dispositif ne peut être pleinement développé seulement par les efforts de la TdV. Ces données sont donc utilisées dans le cadre établi – mais évolutif – (3 objectifs, 5 thèmes, 22 indicateurs) permettant d'évaluer le statut et les tendances des ZHM. Les résultats de cette analyse – qui a vocation à être révisée régulièrement – seront diffusés.

Cette rapide présentation du dispositif nous donne déjà à voir une nouvelle configuration dans la façon dont vont s'articuler les différents registres de notre cadre d'analyse stratégique de l'ONGE (ASOFE). Ici, les ressources et les compétences scientifiques et techniques sont mobilisées (registre du développement interne), des efforts sont employés à trouver des ressources supplémentaires dans le réseau et le partenariat (registre de la place dans le secteur), et les données et les analyses scientifiques sont rassemblées (registre des modes d'action public). Les trois registres stratégiques convergent vers le même but de construction de l'objet « zones humides méditerranéennes » comme objet écologique à conserver. Nous pouvons à présent rentrer dans le détail de chacune de ces dimensions.

[151] Voir l'encadré 2.2 du chapitre 2.

5.2 L'OZHM : tension et interdépendances de quatre registres stratégiques pour construire l'objet « zones humides méditerranéennes »

Cette section (5.2) sera consacrée à la construction de l'OZHM et sera donc la plus longue du chapitre. Pour en faciliter la lecture, indiquons dès à présent la logique que nous allons suivre. La section sera organisée en quatre temps qui correspondent aux quatre registres stratégiques de notre cadre d'analyse. Premièrement, nous aborderons les ressources critiques et stratégiques sans lesquelles l'Observatoire n'aura pu voir le jour (Section 5.2.1). Dans un deuxième temps, nous allons nous intéresser à la dimension centrale de ce cas d'étude qui est celle de la construction des ZHM comme objet à conserver, et étudierons les enjeux et implications de la stratégie scientifique qui est déployée par la TdV à cette fin (Section 5.2.2). Dans un troisième temps, nous nous attacherons à la stratégie partenariale mise en œuvre par la TdV pour rassembler et impliquer les acteurs de son réseau autour de l'OZHM, la TdV ne pouvant assumer seule la charge de travail requise (Section 5.2.3). Enfin, nous nous attacherons à repérer les théories d'action qui se dessinent et qui doivent faire de l'OZHM un véritable levier pour agir en faveur des ZHM en échappant à un scénario redouté : « construire une usine à gaz » (Section 5.2.4).

5.2.1 La stratégie de développement : les ressources critiques pour la construction de l'OZHM

L'absence d'observatoire de référence dans le domaine de l'environnement et l'échec de nombre d'entre eux indiquent la difficulté du montage et du maintien de tels dispositifs. L'observatoire est une action collective qui émerge du rapprochement entre différents types d'acteurs autour d'un problème à résoudre. Mais ni le consentement à participer, ni même l'effort collectif investi ne suffisent à la réussite de l'action et la résolution du problème. Elles dépendent aussi de la structuration de l'action en elle-même. En effet, l'action organisée génère en elle-même ses propres problèmes, que Crozier et Friedberg (1977 : 18) appellent les *effets d'organisation*, ou les *effets de système*. L'Observatoire Camargue, qui rassemblait sept organismes en Camargue dont la TdV, est un parfait exemple d'action collective engloutie par ses propres effets de système. Ces sept organismes se sont rapprochés autour du constat selon lequel la Camargue faisait l'objet de nombreux suivis et études, mais dont les données et résultats restaient dispersés et souvent incompatibles interdisant leur utilisation dans une analyse plus globale du territoire. Ces partenaires ambitionnaient également de voir leurs travaux mobilisés comme outils d'aide à la

décision et d'évaluation des politiques publiques. C. Lebreton (2008) a réalisé une analyse organisationnelle de l'Observatoire Camargue. Cette étude montre que l'absence de mandat politique a eu au moins deux effets : l'Observatoire Camargue est réduit à un statut faible sur une base volontaire dans lequel les objectifs à poursuivre sont sans cesse remis en question par les partenaires. Le dispositif devient une arène où s'expriment les jeux politiques et stratégiques ayant lieu plus largement entre ces organismes investis sur ce même territoire camarguais, rendant la désignation d'un coordinateur légitime impossible et freinant toute prise d'initiative, laissant l'Observatoire sans but et sans moyen, livré à une lente agonie qui aura duré près de 10 ans.

Le cas de l'OZHM corrobore les résultats de l'analyse de C. Lebreton. En effet, l'OZHM a réellement vu le jour lorsque que trois conditions ont été réunies :

- *le mandat politique* : la validation par le comité MedWet en novembre 2008 permet de fixer les objectifs qui seront poursuivi par l'OZHM, de légitimer la TdV comme porteur (coordinateur) de son développement. Ce mandat politique augmente les capacités de l'organisation à capter des ressources (financement, partenariat) et l'encourage à investir dans un climat de risques moindres.

- *Des ressources humaines suffisantes* : la TdV a recruté un nouveau chef de département en janvier 2009 affecté en particulier au développement de l'OZHM (il sera désigné par le terme de « coordinateur de l'OZHM » dans le texte). Une équipe – appelé Unité de Coordination (CU) de l'OZHM – s'est constituée en interne, réunissant rapidement cinq personnes autour de ce projet. Cette équipe intervient à deux niveaux : la structuration et le montage de l'OZHM d'une part ; la conduite de leurs projets respectifs d'autre part. Ces projets étant valorisés (en plus) par l'OZHM. Cette équipe est légitime (mandat politique) pour solliciter les partenaires autour de l'OZHM et pour mener les premières actions.

- *Des moyens financiers minimums* : Pour disposer de ces ressources humaines suffisantes, il a fallu obtenir les fonds nécessaires à leur recrutement. Les deux chefs de projet ont été recrutés sur projets financés en 2008, le coordinateur a été recruté sur un déblocage de fonds spécial de la fondation MAVA.

Le mandat politique ainsi que l'allocation de ressources humaines et financières s'avèrent donc avoir été les ressources critiques ayant permis le démarrage de l'OZHM. Mais aussi indispensables qu'elles soient, ces ressources ne constituent qu'une partie de celles qui ont permis à la TdV de développer un dispositif de cette ampleur. L'OZHM bénéficie en effet dautres ressources acquises de l'organisation. Reprenons ici notre concept de *place* qui nous aide à mesurer l'effort de long terme sans lequel l'OZHM n'aurait sans doute pas pu voir le jour. Cette

place occupée aujourd'hui par la TdV au sein de la communauté scientifique et de la conservation des ZHM a été acquises au fil des années :

- ***Une place importante au sein de l'initiative MedWet*** : la TdV est très proche de MedWet depuis sa création à laquelle elle a largement participé. La TdV est perçue comme étant le centre technique le plus actif de MedWet (Membre secrétariat MedWet[152], com.pers., 2007). Elle est donc légitime pour proposer des actions : la proposition de l'OZHM a été bien reçue en 2004 (même s'il a fallu attendre plusieurs années pour obtenir un mandat politique clair). En retour, cette légitimité acquise au sein de l'initiative MedWet offre à la TdV un accès à l'échelle méditerranéenne.

- ***Une place dans le réseau scientifique et technique*** : l'OZHM bénéficie du large réseau de la TdV. Si un des apports fondamentaux de l'OZHM devrait être le renforcement du réseau – en terme d'intensité des contacts et de ressources partagées – il aurait sans doute eu peine à voir le jour sans cet atout.

- ***La notoriété et la crédibilité scientifique*** acquises par la TdV (notamment lors de partenariat ou rencontres antérieures) a joué dans sa capacité à rassembler les membres de son réseau autour de ce projet.

Après avoir identifié les ressources initiales ayant permis la création de l'OZHM, il faut envisager celles qui sont et seront nécessaires à son développement. Ceci nous renvoie au registre stratégique du développement interne qui nous guide dans l'analyse de ces ressources dont dépend aussi la réussite du dispositif.

- ***Les ressources financières*** : l'OZHM, dispositif de suivi de l'état et des tendances des ZHM, prend son sens dans le long terme. Quelle sera la capacité de la TdV à faire valoir cette nécessité du long terme dans l'acquisition de financements, à l'heure où les fonds sont alloués à des projets ne dépassant pas des périodes de 4 ans (sachant que la plupart des bailleurs financent sur des cycles de 1 ou 2 ans) ? La structuration de l'OZHM lève en partie cette contrainte dans la mesure où il se nourrit de projets plus restreints (dans l'objet, le temps, l'espace) mais qui peuvent trouver une valorisation sur le long terme à travers l'OZHM. Cependant, ces projets ne peuvent suffire à fournir l'analyse globale méditerranéenne que l'OZHM entend réaliser. Une voie de financement complémentaire concerne les travaux développés spécifiquement pour les besoins de l'OZHM. Ici, la TdV doit chercher les fonds de manière active au titre de l'OZHM. Mais selon l'équipe de coordination et la direction de la TdV, cela ne signifie pas systématiquement un affichage de l'OZHM, mais plutôt d'actions innovantes, dans la mesure où certains bailleurs sont réticents à ce

[152] Tobias Salathé est membre du secrétariat MedWet en tant que MedWet senior advisor.

genre de dispositifs. Toutefois, cela ne concerne pas directement le financement du fonctionnement de l'OZHM : les ressources humaines, le matériel, les déplacements et la diffusion des résultats et des messages de l'OZHM. La TdV et l'équipe envisagent pour cela deux autres sources de financement. La première est la plus sûre : internaliser le « projet OZHM » au budget global de la TdV pour le prochain plan quinquennal 2011-2015, l'OZHM ayant été accepté comme programme fondamental de la TdV par ses organes de gouvernance. A ce titre, le département en charge de l'OZHM bénéficiera d'une dotation de 300 K€, soit environ les deux tiers de son budget annuel. La seconde source n'est pour l'instant qu'une perspective : « si l'OZHM devient LE projet-phare de MedWet, il semblerait logique qu'à terme une part non négligeable du soutien institutionnel régulier des états-membres à MedWet aille au fonctionnement de routine de l'OZHM » (Compte-rendu réunion brainstorming de l'OZHM, mars 2010).

- *Un partenariat opérationnel* : pour développer son contenu, l'OZHM a besoin de partenaires lui apportant des données et des compétences complémentaires. Quelle sera la capacité de la TdV à transformer le partenariat potentiel en un partenariat actif ? Cet aspect relève également du registre de la stratégie relative à l'action environnementale et sera traité dans la suite du texte.
- *La notoriété et légitimité propres du dispositif* : ce sont des ressources stratégiques (registre du développement organisationnel) dans le sens où elles augmentent les capacités à capter d'autres ressources (Zimmerman & Zeitz, 2002). Un dispositif reconnu aura tendance à attirer d'autres acteurs. Cette notoriété acquise profiterait également en retour à la TdV.

5.2.2 Stratégie de qualification et de construction de l'objet « zones humides méditerranéennes »

a) Les normes adoptées par l'OZHM : une stratégie d'inscription dans la gouvernance de la biodiversité et des zones humides

Définir l'objet ZHM porté par l'OZHM est une opération complexe et stratégique, dans la mesure où cette définition constitue la base sur laquelle est développé le système de suivi-évaluation et détermine l'environnement social et politique dans lequel il doit s'inscrire. Ce travail de définition, qui implique de tenir compte des dimensions politiques et techniques qui seront discutées dans cette partie, représente un travail implicite, mais important pour l'unité de coordination. La première étape de formalisation de l'objet a été un travail de revue des Conventions internationales et des programmes dans le champ de la Biodiversité, des ZH et du

Développement Durable[153] (DD). Cette revue est la méthode mise en œuvre par un membre de l'équipe pour définir les thèmes et les indicateurs qui constituent le contenu de l'OZHM. Elle a été mise au point de façon à inscrire l'OZHM dans le cadre international de la biodiversité, des ZH et du DD. La formalisation de l'objet ZHM passe donc par une mobilisation choisie – en fonction des objectifs de l'OZHM – de normes existantes et reconnues à l'échelle internationale, par les sphères politiques (Conventions) et technico-scientifiques (programmes). La Convention sur la Diversité Biologique (CBD) apparaît comme structurante à l'échelle internationale et les programmes sub-régionaux ont tendance à se développer de manière à être cohérents et compatibles avec cette Convention. Pour l'OZHM, l'adoption de ces normes est complétée par celles plus spécifiques de la Convention Ramsar pour les zones humides. Les normes endossées par ces conventions ont évolué suite au changement de paradigme que constitue le DD à partir du Sommet de la Terre de 1992. Depuis, « notre compréhension et conceptualisation de la biodiversité sont passées d'une approche focalisée tout d'abord sur les espèces, les habitats et leur conservation à une approche holistique, focalisée sur la conservation et l'utilisation durable de la biodiversité et des services écosystémiques » (van den Hove & Chabason, 2009 : 3 - traduction). L'évolution de ces critères normatifs a entraîné un élargissement de la notion de conservation qui comprend désormais la gestion avisée des écosystèmes, et par suite, une évolution des principes d'action et des objectifs normatifs portés par la gouvernance internationale de la biodiversité et des ZH. Au-delà de la préservation de la faune et de la flore (1) et de la préservation des habitats (2), ces objectifs normatifs comprennent la conservation de la biodiversité (3), et de la fonctionnalité écologique des écosystèmes (4) (Leroy, 2006a : 177).

Les cinq thèmes retenus pour l'OZHM sont empreints de cette approche large de la nature et correspondent au positionnement normatif général de la TdV (Encadré 5.2) :

---

153 *Sur la biodiversité* : au niveau international, la Convention sur la Diversité Biologique (CBD), la Convention sur la Conservation des Espèces Migratrices (CMS), La Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES). Au niveau européen, Streamlining European 2010 Biodiversity Indicators (dans le cadre de la CBD), la convention de Berne a pour but d'assurer la conservation de la vie sauvage et du milieu naturel de l'Europe (dans le cadre de la CMS). Au niveau français: la stratégie nationale pour la biodiversité.
Sur les zones humides : au niveau international, la Convention Ramsar pour la conservation des zones humides. Au niveau européen, la directive sur l'eau 2000/60/EC. Au niveau français, L'observatoire des zones humides.
Sur le Développement Durable : au niveau international, les objectifs du millénaire (MDGs), Millenium ecosystem assessment (MEA), la liste du patrimoine mondial ou patrimoine de l'humanité, le programme Man and Biosphere, Indicateur du l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Au niveau méditerranéen, la Convention de Barcelone et le Plan Bleu / Plan d'Action pour la Méditerranée. Au niveau européen, le Programme de Gestion Intégrée des zones côtières / DEDUCE – Développement durable des Côtes Européennes, les indicateurs du développement durable, développé par Eurostat, Core Set of Indicators for sustainable development de l'Agence européenne pour l'environnement. Au niveau français, l'observatoire du littoral, Les indicateurs de l'environnement, Indicateurs clés pour l'environnement (MEDDM), Suivi français des engagements européens (MEDDM).

Encadré 5.2 : Thèmes suivis par l'OZHM (Working document for the third international workshop, février 2010)

Monitoring of wetlands status and trends will be done through the calculation of indicator values related to five themes:

Themes providing monitoring and evaluation results mostly towards objective 1 of MWO:

1. **Biodiversity** component: Assess the status and trends of biodiversity by the appraisal of three inter-related core levels (genetic diversity, species and land cover) with an overarching goal of measuring progress towards the Convention on Biological Diversity (CBD)'s target to reduce the rate of biodiversity loss by 2010 and beyond.

2. **Ecosystem** integrity and health (water regime, chemical state, spatial structure, ecosystem process): Determine the state of wetland ecosystems both in abiotic (especially water quantity and quality) and biotic processes, as well as their interactions. Conceptual frameworks will be developed for assessing the impact of human activity on biological systems, in order to complement the first theme dealing with components of the biological diversity and to assess the main pressures and drivers of changes in ecosystem integrity (theme 3).

Theme providing monitoring and evaluation results mostly towards objective 2 of MWO:

3. **Drivers and pressure** on wetlands (Policies with environmental impacts socio-economic drivers and pressure): Monitor the main pressures and drivers which can affect, negatively or positively, the environmental status of Mediterranean Wetlands. In this theme, new relevant policies, laws, guidelines and plans will be reported. Their implementation and real impacts on land, water and other natural resources management, especially through socio-economic activities, will be monitored in the wetlands.

Themes providing monitoring and evaluation results mostly towards objective 3 of MWO:

4. **Integration** of **environment** in the **development** process : To assess if and how wetland conservation and/or protection have – or have not – been taken into account in development policies, strategies and plans at regional, national and local levels. European policies and guidelines, Barcelona convention, CBD, MDGs and other international commitments will be taken into account in this theme.
5. **Ecological services** (provisioning, regulating and cultural services): Monitor and assess the ecosystem services in Mediterranean wetlands as well as their states and trends, in order to measure their evolution as well as the consequences of ecosystem change for human well-being

Les deux premiers thèmes sont focalisés sur l'intégrité des écosystèmes et leur biodiversité, leur statut et leur tendance. Il s'agit d'alimenter les connaissances sur l'objet environnemental, et donc de donner corps aux normes établies.

Le troisième thème (forces et pressions sur les ZH) vise à fournir les éléments nécessaires à l'analyse de l'état et des tendances des ZHM au regard des facteurs de dégradation, notamment anthropiques. Il s'agit d'augmenter les connaissances permettant de procéder au diagnostic de la gestion effective. Cet aspect est tout à fait déterminant pour l'OZHM : d'une part dans le registre stratégique de la construction de l'objet écologique à conserver, l'OZHM ne jouera un rôle significatif que s'il permet d'expliquer plus précisément ces mécanismes néfastes aboutissant à la dégradation des ZH que l'on connaît déjà (même s'il faut encore en évaluer l'ampleur) et d'éclairer les responsabilités de ces mécanismes. D'autre part, dans le registre de l'action

environnementale, seuls ces éclairages peuvent donner prise et guider l'action environnementale, mue par une stratégie au sens fort contre ces forces qui exercent cette pression sur les ZHM.
Les deux derniers thèmes (4 et 5) visent à évaluer la prise en compte de la conservation des zones humides dans les programmes de développement durable, en analysant les dispositifs qui s'en réclament. Les thèmes choisis ont été soumis aux partenaires de l'OZHM lors des deux ateliers de mars 2009 et de février 2010. Suite à ces échanges, un thème a été supprimé (capacité d'adaptation aux changements globaux) car jugé impossible à suivre et les thèmes ont été stabilisés à la suite de l'atelier de février 2010.
La formalisation biogéographique de l'objet ZHM est complexe et implique la compréhension des phénomènes qui se passent à des échelles plus larges et multiples. L'option choisie par l'OZHM est d'articuler les échelles géographiques de manière à ce que le système d'indicateurs soit pertinent et faisable. « Les échelles géographiques couvertes par l'OZHM ont été discutées et validées par les participants à l'atelier de février 2010 :
- La couverture globale de l'OZHM concerne les pays inclus dans l'initiative Medwet.
- Des couvertures spécifiques seront adoptées en fonction des thèmes et des indicateurs : les bassins versants méditerranéens des pays MedWet, les régions administratives, les zones côtières et les régions bio-géographiques méditerranéennes. » (Minutes de l'atelier de février 2010 – traduction).

b) La « vision naïve » des dispositifs à l'interface science-politique

Avant d'aller plus loin dans la stratégie de mise en forme des ZH mise en œuvre par l'OZHM, nous jugeons nécessaire de discuter ici de la posture convenue et communément affichée par les dispositifs à l'interface entre science et politique. La justification donnée à la création de l'OZHM dans la proposition soumise au Comité MedWet en novembre 2008 part d'un constat et d'un postulat. Le constat est que depuis la création de l'Initiative MedWet en 1992, de nombreuses données relatives aux ZHM ont été collectées, des méthodes et des outils développés, mais les données sont dispersées et pas toujours accessibles. En conséquence, il n'y a pas vision régionale du statut des zones humides méditerranéennes disponible aujourd'hui. Le postulat est que « l'analyse des ressources des ZH, leur statut et leurs tendances, ainsi que la diffusion de ces résultats sont fondamentaux pour mobiliser les décideurs autour de la nécessité de conserver, gérer et utiliser de façon rationnelle les écosystèmes aquatiques » (Jalbert, 9th Meeting of the Mediterranean Wetlands Committee, 2008). L'OZHM se présente comme un dispositif valorisant les connaissances relatives aux ZHM pour aider les décideurs à prendre des décisions favorables à

leur conservation et à leur gestion durable (cf. mandat Encadré 5.1). Ce positionnement est commun aux dispositifs de suivis et d'évaluation de l'environnement, basé sur le postulat suivant : les décideurs ont besoin de plus d'informations concernant l'état de l'environnement, les mécanismes de dégradation ou les potentiels de protection, pour prendre de meilleures décisions. Cette justification est celle de la Liste Rouge de l'UICN : « *Governments, the private sector, multilateral agencies responsible for natural resource use, and environmental treaties all need access to the latest information on biodiversity when making environment-related decisions. Information about species and ecosystems is essential for moving towards more sustainable use of our natural resources* » (iucn.org, 2010[154]). De même, la mission du UNEP-WCMC est de mettre les connaissances sur la biodiversité au centre des décisions : « *To evaluate and highlight the many values of biodiversity and put authoritative biodiversity knowledge at the centre of decision-making* » (unep-wcmc.org, 2010[155]). Les exemples sont si nombreux qu'ils pourraient faire force de loi. Mais au regard des échecs comme celui de la prise en charge réelle de la biodiversité à la hauteur des objectifs 2010 fixés en 2002 à Johannesburg[156], l'apport de connaissances pour satisfaire les besoins des décideurs semble être un fondement de l'action quelque peu hasardeux et il est peu probable que les porteurs des dispositifs à l'interface science-politique le prennent pour argent comptant. Mais alors pourquoi participent-ils à la diffusion de ce discours ? Cherchent-ils à s'en convaincre parce que cela justifie leur action, ou parce qu'ils espèrent profondément que cela le devienne ? Utilisent-ils ce raisonnement pour son pouvoir d'évocation : une formule simple qui résume ces actions souvent très complexes et qui permet d'être identifié dans une communauté du suivi-évaluation de la nature et de l'environnement ? Ou encore, cela relève-t-il simplement des règles de la négociation internationale sur les questions d'environnement, dans lesquelles les organisations qui cherchent à influencer les agendas politiques ont un intérêt à se présenter comme coopératives avec les décideurs, et à ne pas systématiquement rendre lisible leur véritable mode d'action ?

Ce discours convenu selon lequel plus d'informations entraîneraient de meilleures décisions est très bien connu des auteurs s'intéressant aux relations entre sciences et politiques dans le champ de l'environnement et de la protection de la nature. Ils l'appellent la vision naïve, « *naive vision* » (van den Hove, 2007 ; Sarewitz & Pielke, 2007 ; Jorstad & Skogen, 2010). Sarewitz et Pielke expliquent en effet que plus d'informations ne mènent pas spontanément à de meilleures décisions pour plusieurs raisons potentielles : le manque d'adéquation entre les informations et

154 http://iucn.org/about/work/programmes/species/red_list/about_the_red_list/, Page last updated: August 27, 2009.

155 http://www.unep-wcmc.org/aboutWCMC/, site web visité en mars 2010.

156 Les « objectifs 2010 » sont les objectifs par lesquels, en 2002, la plupart des États de la planète réunis au sommet mondial sur le développement durable à Johannesburg s'étaient engagés à réduire significativement le rythme global d'érosion de la biodiversité d'ici 2010.

les besoins des utilisateurs ; leurs marges de manœuvre limitées dans les contextes de décisions et la résistance naturelle des processus de décision bureaucratiques aux changements ; leur manque de fiabilité ; leur confrontation avec d'autres valeurs et intérêts ; le manque de communication. Sans compter qu'elles produisent autant de nouvelles incertitudes qu'elles n'en résolvent (Le Prestre & Taravella, 2009). Surtout, cette vision naïve dissimule le fait que les « meilleures décisions » renvoient à un système de valeurs – correspondant dans notre cas à un objectif normatif de conservation de la nature – qui ne peut être éludé pour comprendre les mécanismes qui sous-tendent les relations science-politique. Dans ce sens, S. van den Hove (2007) et E. Jorstad et K. Skogen (2010) s'accordent à dire que la vision naïve ne permet pas d'éclairer les interactions entre sciences et politiques ni les stratégies mises en œuvre par les acteurs en jeu. Derrière cette formule qui fait croire l'existence d'un processus naturel de l'amélioration de la décision, c'est tout une série de stratégies pour mettre en forme les informations, les porter et les adresser, que les acteurs responsables de ces dispositifs mettent en œuvre. La clarification de ces objectifs et théories d'action implicites de l'OZHM est au centre de notre analyse. C'est en outre un préalable pour ensuite d'envisager les impacts potentiels du dispositif et sa contribution à la conservation des ZHM.

Revenons alors en premier lieu au contexte d'émergence de l'OZMH. La création de l'initiative MedWet en 1992 devait structurer et amplifier l'action en faveur des ZHM, en lui donnant un cadre institutionnel et en favorisant l'activation d'un réseau. L'initiative a joué ce rôle, mais s'est affaiblie au fil des années et n'a bientôt plus été capable d'apporter une structuration et un soutien de l'action en faveur des ZHM. Quand le directeur de la TdV justifie le besoin d'un OZHM par l'absence de vision commune et la déplorable sous valorisation des travaux, sa préoccupation est de redonner de la substance à l'initiative méditerranéenne (com.pers., 2009). Pour cela, il pense à un observatoire comme outil pour dresser un bilan des ZHM, de leur état, de leurs tendances et des actions réalisées en leur faveur, permettant d'alimenter la réflexion et les orientations portées par MedWet. Selon cette théorie d'action méditerranéenne, l'initiative pourrait se renouveler dans son rôle de cadrage, d'animation et de soutien de l'action pour les ZHM (stratégie orienté vers le haut) grâce au contenu que l'observatoire lui apporterait. Parallèlement, le fait même de construire l'OZHM relance le réseau par le bas. L'enjeu majeur de l'OZHM – dispositif à l'interface science-politique – est donc de réalimenter et renforcer la gouvernance des ZH en Méditerranée, à travers la mise à disposition d'informations tangibles sur l'état et les tendances de ces écosystèmes et par l'analyse des mécanismes de dégradation.

Finalement, il apparaît que la construction de l'OZHM ne s'inscrit pas dans la « vision naïve », car elle est la traduction pratique d'une théorie d'action qui vise en premier lieu à renforcer le cadre de prise en charge des zones humides au niveau méditerranéen.

c) Stratégie de construction et de qualification des ZHM : mise en forme par un système de suivi-évaluation

Pour fabriquer ces ressources informationnelles mobilisables pour la prise en charge des ZHM, l'OZHM produit ce que Jasanoff (1990 ; 1995) appelle la science régulatrice, (*regulatory science*). L'auteur a développé ce concept pour décrire le champ des activités scientifiques qui mènent à la production de connaissances et d'informations mobilisables dans la régulation et la formation des politiques. Ces activités de production de connaissances à l'interface entre science et politique sont guidées par l'objectif de combler les manques existants pour la formation et la mise en œuvre des politiques, et surtout, s'inscrivent dans des contextes et champs d'application déterminés, ici la prise en charge de la conservation des ZHM. Ce lien science – politique passe par l'implication d'acteurs d'interface qui développent un « travail frontière » par la construction d' « objet frontière » ou « *boundary object* » (Star & Griesemer, 1989), qui sont des formes simplifiées de la science la rendant communicable à d'autres groupes sociaux, devant répondre aux règles et normes des différentes communautés qu'ils visent à relier. L'OZHM élabore un modèle conceptuel pour analyser l'état et les tendances des ZHM basé sur une série d'indicateurs permettant de procéder à des analyses. Cette science d'interface et les objets frontières qu'elle produit doivent être crédibles, légitimes, communicables et visibles (Cash *et al.*, 2003). Ces critères ont une série d'implications (présentée ci-dessous) qui constituent des enjeux fondamentaux pour l'OZHM. Notre étude vise à éclairer les stratégies mises en œuvre par les porteurs de l'OZHM pour relever ces enjeux afin d'occuper cette interface entre la science et la prise en charge des ZHM.

La légitimité des informations produites par l'OZHM

Un indicateur est un construit social sous-tendu par des normes qu'il internalise. G. Bouleau (2007 : 118) rappelle que « plusieurs auteurs se sont intéressés à l'effet social de l'usage de la quantification et ont montré la violence symbolique qui s'exerce à travers des catégories porteuses de sens et d'équivalence sur des acteurs qui ne partagent pas les visions imposées par ces catégories. Un indicateur est donc porteur d'un référentiel ou d'un compromis entre référentiels ». Il est donc, de façon inhérente, potentiellement sujet au débat voire à la controverse. En cela, la

« transparence » scientifique et leur validation par une communauté sont des conditions *sine qua non* de leur mobilisation. Ce sont les fondements de sa légitimité, définie comme l' « hypothèse ou perception générale que les actions d'une entité sont désirables, adaptées, ou appropriées dans un système socialement construit de normes, valeurs, croyances » (Bréchet *et al.*, 2008, citant Suchman, 1995). Nous nous intéressons ici à la stratégie mise en œuvre par les acteurs de l'OZHM pour acquérir cette ressource fondamentale qu'est la légitimité pour ensuite mettre en œuvre leur action.

Le choix des indicateurs suivis par l'OZHM a fait l'objet d'un travail important de revue des principaux programmes et conventions évoqué plus haut. L'intention est clairement d'utiliser les ressources existantes à la TdV ou en externe, mais surtout de mobiliser des indicateurs existant déjà dans un cadre reconnu, ce qui permet de bénéficier de leur légitimité acquise et de dégager des capacités d'action. Ceci est ce que P. Jepson (2005) nomme la légitimité réglementaire (regulatory legitimacy) qui est une des quatre dimensions de la légitimité de l'ONGE[157]

> « De nombreux programmes « Développement Durable » se réfèrent explicitement à la Convention sur la Diversité Biologique (CBD) et utilisent ses indicateurs, ou de ceux des programme Objectifs du Millénaire pour le Développement (MDG) ou du Man and Biosphere (MAB). Pour les aspects techniques, la Convention Ramsar travaille avec le groupe d'experts sur les indicateurs de la CBD (2010 Biodiversity International Patnership) pour définir le jeu d'indicateurs des objectifs 2010. Le programme européen sur les indicateurs de biodiversité (SEBI) travaille clairement à les rendre compatibles avec la CBD, en utilisant quand c'est possible les mêmes thèmes et indicateurs. […]. Finalement, bien que cela prenne du temps, la CBD devrait dans le futur jouer le même rôle de leader et d'unification pour l'environnement que celui des MDG pour les programmes de développement socio-économique. L'OZHM devrait alors clairement être en adéquation avec cette Convention. » (Beltrame, 2009 – traduction).

Les premiers signes présageant des effets positifs de cette stratégie sont apparus à travers la sollicitation de l'équipe de coordination de l'OZHM à la réunion du groupe d'experts de février 2010 (STRP, *Scientific and Technical Review Panel* ou Groupe d'Evaluation Scientifique et Technique) pour les indicateurs de la Convention Ramsar. « La Convention Ramsar a reçu mandat de la CBD pour traiter tous les indicateurs ZH après 2010, et au cours de cette session de travail, l'OZHM a été remarqué et perçu comme une initiative intéressante au niveau régional susceptible

[157] Pour l'auteur, les types de légitimité dont les ONGE ont besoin et doivent prendre le soin de développer sont la légimité normative (faire référence à des normes reconnues), cognitive (convaincre de la bonne volonté et de l'engagement dans l'action), réglementaire (appliquer les règles et programmes des instances régulatrices dans le secteur) et pragmatique (la capacité à créer des liens ou avoir une audience auprès d'acteurs importants) (Jepson, 2005). Cette typologie est spécifique aux ONGE mais correspond à la typologie que nous avons donné précédent (voir la section 3.2.3, chapitre 3).

d'alimenter le travail qui doit se faire au niveau global » (Compte rendu de réunion interne TdV, mars 2010).

On le voit, les efforts visant à inscrire le système de l'OZHM dans la gouvernance de la biodiversité facilitent sa reconnaissance par ce cadre. Mais la légitimité nécessaire à l'OZHM ne se situe pas seulement au niveau macro, mais également au niveau de ses différentes parties prenantes. Cette légitimation passe par des processus plus ou moins directs, parfois implicites ou au contraire formels. L'équipe de l'OZHM a proposé aux participants (potentiellement partenaires) des deux ateliers de mars 2009 et de février 2010, un jeu d'indicateurs défini sur la base de la revue (Beltrame, 2009) et de réunions en interne. Des séances de travail ont été consacrées à la discussion autour de ce jeu d'indicateurs et il n'a commencé à se stabiliser qu'au bout du second atelier. Ce travail commun permettant la validation voire l'appropriation par les participants constitue un premier degré de légitimation qui est fondamental dans la perspective de construire un partenariat. H. Levrel (2006 : 88) a étudié en détail les processus de fabrication des systèmes de suivi-évaluation et les processus de qualification d'un problème. La mise en commun d'opinions et de représentations sur un objet fait tendre vers une « réalité » construite du phénomène, sur laquelle on peut ensuite s'appuyer pour agir. Pour l'auteur, les discussions qui ont lieu au sein d'un comité d'experts font partie des processus de confrontation intersubjective pour définir cette « réalité » du problème, mais constituent en même temps une limite dans le sens où « ces discussions sont créatrices d'unanimité en faisant converger les opinions » (*ibid.* : 89). L'auteur ajoute que « le processus de convergence peut avoir lieu à partir d'un élément non scientifique tel que le statut de certains experts, leur autorité ou leur capacité à s'exprimer dans un cadre collectif » (*ibid.* : 89). Dans le cas de la construction d'un dispositif tel que l'OZHM, la convergence des opinions ou du moins la validation de l'objet par les participants est non un problème, mais un objectif dans la perspective d'un partenariat effectif. Le problème soulevé par H. Levrel (2006) appuie le fait que ce processus de légitimation, que l'on peut qualifier d'interne au dispositif, n'est alors pas suffisant.

D'autres processus de légitimation impliquent un comité plus large. L'OZHM étant un projet structurel du programme 2006-2010 et 2011-2015 de la TdV, il bénéficie d'une légitimation moins ciblée sur les indicateurs, mais plus formelle, à travers d'une part, le mandat de MedWet et d'autre part l'exercice de la gouvernance interne de l'organisation (Guillet & Leroy, 2010). Le mandat de MedWet implique la validation de l'OZHM par les pays à chaque Comité Medwet qui a lieu tous les 18 mois. Cet aspect sera développé dans la partie suivante. A la TdV, il est soumis aux processus internes de contrôle, constitués d'une évaluation à mi-programme et d'une évaluation à fin de programme sous la responsabilité d'un Conseil Scientifique (CS). Notons que

siègent au CS de la TdV un membre du Groupe d'Evaluation Scientifique et Technique pour la Convention Ramsar et deux experts thématiques du CS ayant participé aux ateliers de l'OZHM. Avec les autres membres du CS, ils participent à garantir la qualité scientifique de l'activité de la TdV. Lors du dernier CS du 22 octobre 2009, les membres ont été sensibles au bon développement de l'OZHM et ont exprimé leur attente pour la poursuite de cette construction. Notamment, « de consolider les bases de données existantes afin d'assurer l'accès à l'information et la compatibilité avec les programmes régionaux ou internationaux pertinents » et surtout « de développer la base scientifique de la sélection des indicateurs, notamment en s'appuyant sur un modèle conceptuel des zones humides concernées » (CS, Conclusions du CS d'octobre 2009, document interne). Ces recommandations du CS sont relayées en interne notamment par la direction (directeur général et directeur des programmes) de la TdV qui est très soucieuse du maintien de la crédibilité scientifique et par suite de la légitimité de l'organisation.

La validité et la crédibilité

Ce souci du CS et de la direction tient également au fait que la qualité du jeu d'indicateurs inscrit dans un modèle conceptuel des ZH est déterminante pour la capacité d'en tirer des analyses fiables et pouvoir délivrer des messages crédibles. En effet, la construction du modèle conceptuel constitue elle aussi un processus stratégique d'inscription dans un cadre préexistant, sous-tendu par au moins deux dimensions (scientifico-technique et politique).

1. Dans le registre scientifico-technique, les systèmes d'indicateurs sont assez développés pour que certaines méthodes se soient institutionnalisées. Dans le domaine de l'environnement notamment, des modèles conceptuels ont émergé suite au Sommet de la Terre de Rio en 1992 et l'adoption du Développement Durable, qui ont mis en exergue le besoins d'indicateurs environnementaux pour évaluer les politiques économiques, sociales et environnementales qui devaient désormais être compatibles aux normes du DD. L'OCDE a en premier proposé un modèle de Pression – Etat – Réponse permettant d'évaluer les pressions que les activités humaines génèrent sur l'état de la biodiversité et d'identifier les réponses sociales qui permettront de compenser les effets négatifs des pressions (OCDE, 1994) et ainsi de structurer les indicateurs pour évaluer la durabilité de l'économie au regard de l'environnement. D'autres instances internationales ont ensuite travaillé à améliorer ce modèle, notamment le PNUE pour la CBD (indicateurs usage – pression – état – réponse) (UNEP, 2003) et l'Agence Européenne de l'Environnement (EEA, 2003) dont le modèle DPSIR (Driving force, Pressure, State, Impact, Response) est aujourd'hui répandu. C'est ce dernier modèle, reconnu au niveau méthodologique et technique, qui est mobilisé par l'équipe de l'OZHM pour élaborer son système d'indicateurs.

2. Dans le registre politique, l'existence de ces modèles est cruciale au regard de la sensibilité que revêt l'exercice de l'évaluation des politiques publiques, qu'elle soit directe ou indirecte. En effet, nous avons expliqué plus haut que les systèmes de suivi-évaluation sont sujets à controverses. Dans ce contexte, les modèles admis octroient une crédibilité et une légitimité nécessaires à l'entreprise. L'OZHM n'est en ce sens pas un dispositif qui s'autorise cette évaluation, mais un dispositif qui respecte les règles instituées pour le faire. Le recours à ces modèles conceptuels offre donc une base stabilisée pour une discussion autour de l'élaboration du système d'indicateurs. Le modèle DPSIR des ZHM a été proposé lors de l'atelier 2010 (Figure 5.1).

Notons que ce modèle conceptuel visant à évaluer l'état des zones humides résonne fortement avec notre cadre de l'ASGE en ce qu'il est un outil d'évaluation du système de gestion des zones humides méditerranéennes. Les catégories « Etat » et « Impact » doivent évaluer l'état écologique réel de l'écosystème au regard des références normatives ; les catégories « Driving forces » et « Pression » servent à évaluer la gestion effective et la catégorie « Réponses » doit évaluer la gestion intentionnelle visant le maintien des zones humides en Méditerranée.

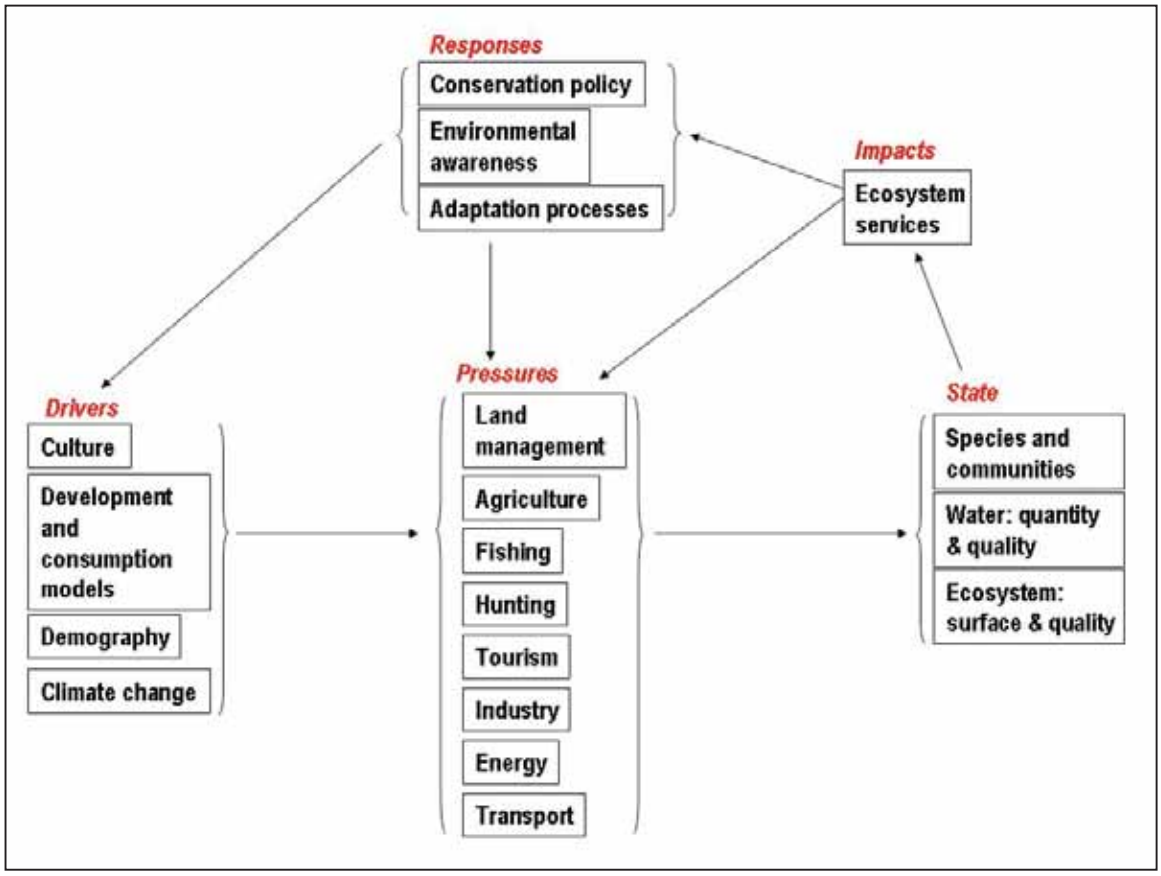


Figure 5.1 : Modèle conceptuel DPSIR pour les indicateurs de l'OZHM proposé à l'atelier de février 2010 (Minutes de l'atelier de février 2010)

Une fois le modèle proposé aux participants de l'atelier, ces derniers ont discuté de la construction du système d'indicateurs. Ce cadrage n'est en effet qu'une base qui est loin de résoudre les nombreux problèmes posés par l'élaboration de modèles conceptuels pour le suivi-évaluation de l'environnement, ici des ZHM. Ces indicateurs, que H. Levrel appelle les « indicateurs de gestion des interactions société-nature » (2006 : 65), visent à rendre compte de façon concise de phénomènes complexes. Un indicateur présente toujours un modèle de la réalité, non la réalité elle-même. Cette mise en forme par l'indicateur internalise de façon inhérente des débats d'ordre scientifique et technique, mais aussi politique et social. Ces questions ont été très étudiées tant sur le plan scientifique et technique où elles sont devenues un véritable champ disciplinaire[158], que sur le plan social et politique par la sociologie des sciences et notamment à la suite de l'ouvrage séminal d'A. Desrosières (2000). Ici, notre préoccupation réside plutôt en aval, dans les démarches mises en œuvre par les porteurs du dispositif, pour le consolider face aux enjeux de légitimité et de crédibilité qui sont les siens, et ainsi pouvoir en faire un outil d'action environnementale. Dit autrement, les experts participants doivent élaborer un système d'indicateurs permettant d'éclairer les responsabilités qui s'exercent dans la gestion effective des ZHM et qui mènent à la dégradation voire la destruction de ces écosystèmes. Cet éclairage est la condition pour donner des prises et soutenir une action stratégique destinée à infléchir ces forces allant à l'encontre du maintien d'un bon état des ZHM. Mais pour réellement donner des prises solides à cette action, il faut en aucun cas que l'OZHM prête le flanc à des réactions d'opposition qui ne manqueront pas de remettre en question la fiabilité et la validité des informations qu'il délivrera. Nous comprenons alors tout le caractère stratégique de cet effort investi afin de construire un système d'indicateurs de la plus grande qualité scientifique possible.

Les experts participants à la construction de l'OZHM en général, et l'équipe de coordination en particulier, travaillent en pleine conscience de cet état de fait. Les échanges ayant eu lieu lors de l'atelier de février 2010 sur le modèle conceptuel de l'OZHM le montrent et on trouve une bibliographie sur le sujet dans le rapport sur la revue des conventions et programmes de C. Beltrame (2009). (1) Les participants sont vigilants sur le fait que les termes doivent être choisis avec une grande attention dans la mesure où les indicateurs que l'on y associe peuvent renvoyer à des pressions, des impacts ou des états de l'environnement. (2) De plus, les cinq thèmes (comportant chacun plusieurs indicateurs, voir Tableau 5.1) doivent conserver une certaine souplesse dans le sens où ces indicateurs peuvent parfois apporter des informations à plusieurs niveaux simultanément. (3) La dimension géographique des suivis sur lesquels sont fondés les

[158] Comme l'indique l'émergence de plusieurs revues spécialisées comme *Ecological indicators*.

indicateurs est également déterminante dans le sens où ils doivent être basés sur des données fiables. En cela, les indicateurs devront être fixés autant que possible sur des données désagrégées au niveau de la ZH. (4) Il est rappelé que le système d'indicateurs de l'OZHM doit être relié à ceux de la CBD et de la Convention Ramsar, condition déterminante pour sa crédibilité. (5) Enfin, les indicateurs doivent être choisis en fonction des cibles que l'OZHM cherche à atteindre et des messages qu'il souhaite communiquer (OZHM Minutes de l'atelier de février 2010). Cet aspect est traité dans le paragraphe suivant.

Les indicateurs de l'OZHM dont le suivi commence dès 2010 sont présentés dans le tableau 5.1.

Tableau 5.1 : Thèmes et indicateurs pour l'OZHM, Conclusions of the working session on indicators (Beltrame, document interne, version 26 mars 2010)

Thèmes de l'OZHM	Indicateurs validés	Données disponibles	Partenaires
Composante de la biodiversité	Tendance des espèces (plusieurs sous-indicateurs possibles)	Base de données biodiversité des ZH développée par la TdV	WWF-ZSL
	Surface de zones humides % de gain et perte	GW2 et ETC-LUSI (Land use maps)	ETC-LUSI (Nord Med), ESA-GW 2 (Sud Med)
Intégrité des écosystèmes	Surface inondée dans l'écosystème	GW2	ESA-GW 2 (Sud Med)
	Indice de qualité de l'eau pour la biodiversité (basé sur Température de l'eau, Salinité de l'eau, Charge en matière organique dans l'eau, Concentration en phosphore et azote dans l'eau) (2010 pour 20 sites – travail sur d'autres sites en 2011)	Agences de l'eau / GEMSTAT	
	Indice de spécialisation des communautés	Base de données biodiversité des ZH développée par la TdV	Université de Montpellier
	Indice de température des communautés (lié au changement climatique)	Base de données biodiversité des ZH développée par la TdV	Université de Montpellier
	Connectivité des rivières		
Facteurs de changement et de pression sur les zones humides	Changements sur les ZH provoqués par l'agriculture	GW2 et ETC-LUSI (Land use maps)	ETC-LUSI, ESA-GW 2 (Sud Med)
	Changements sur les ZH provoqués par l'urbanisation	GW2 et ETC-LUSI (Land use maps)	ETC-LUSI, ESA-GW 2 (Sud Med)
	Indice d'exploitation des ressources renouvelables en eau	Plan Bleu (niveau national et basin versant)	Plan Bleu
	Changement dans le nombre d'habitants des communes dans lesquelles sont situées les ZH (au niveau local pour 20 sites en 2010 + indicateur au niveau régional – niveau local en 2011)	Base de données développée par le Plan Bleu au niveau régional. Ces données doivent être mises à jour pour les ZH (avec le concours des autorités locales).	Plan Bleu
Développement durable	Taux de réalisation des objectifs environnementaux sous l' objectif n°7 des OMDs (en particulier ZH)		Plan Bleu

	Gestion des bassins versants (Collecte des informations en 2010)		WWF-ZSL ?
	Proportion de zones humides totalement /partiellement protégées (basée sur les catégories IUCN)		WCMC
Services écosystémiques	Review		

GW2 : programme GlobWetlands 2 par l'Agence Spatiale Européenne (ESA) ; ETC-LUSI : Centre thématique Européen sur l'occupation du sol (European Topic Centre on Land Use and Spatial Information) ; WWF-ZSL : Institute of Zoology of London.

Notons que le modèle conceptuel de l'OZHM et le système d'indicateurs sont pensés de façon à pouvoir évoluer en fonction des avancées dans le domaine des indicateurs et des capacités de l'OZHM à développer son activité.

Le degré de précision des indicateurs de l'OZHM reflète celui plus général des dispositifs à l'interface science-politique de la gouvernance de l'environnement dans le paradigme du DD. Les thèmes « composante de la biodiversité », « intégrité des écosystèmes » et « facteur de changement et de pression sur les ZH » sont dotés de plusieurs indicateurs pour partie déjà construits et utilisés par ailleurs, champs dans lesquels la TdV a sa place. Elle a en effet un savoir-faire acquis sur le long terme de son histoire et une crédibilité sur laquelle l'OZHM peut s'appuyer. Cette crédibilité n'est pas seulement un acquis, mais aussi le fruit d'un effort constant à fournir dans le travail scientifique mis en œuvre par l'équipe. Par exemple, un membre de l'équipe de coordination TdV travaille, dans le cadre d'un projet, à l'analyse de la pertinence et les conditions d'utilisation des jeux d'indicateurs dans différentes situations et intensités de suivis. Pour ces thèmes, l'OZHM s'appuie sur la base de données Biodiversité développée par l'équipe (pour l'OZHM, mais plus généralement pour la TdV), et sur d'autres ressources en externe. L'enjeu est plutôt de faire des choix pertinents parmi les nombreux indicateurs existants, en fonction des objectifs propres de l'OZHM et des apports potentiels des participants prêts à s'investir, aspect qui sera largement développé par la suite. Le travail sur ces thèmes n'est évidemment pas sans poser des problèmes techniques importants, notamment liés à l'hétérogénéité des suivis, qui sont plus intensifs dans les pays du nord de la Méditerranée, plus développés sur certains taxons (notamment les oiseaux). Ce travail scientifique et technique revêt un caractère stratégique dans le sens où il doit permettre de donner prise, dans cette construction de l'objet ZHM, à un maximum d'enjeux écologiques. L'existence, l'accès et la fiabilité des données sont des questions majeures que l'OZHM travaille à résoudre dans un cadre pré-établi.

En revanche, l'imprécision ou l'absence des indicateurs dans les thèmes « développement durable » et « services écosystémiques » révèlent l'immaturité des conventions et des programmes dans le champ de la biodiversité et des ZH qui appellent pourtant à leur développement. Les

nouveaux enjeux de la gouvernance de l'environnement créent des besoins au niveau de l'interface science-société, dont le développement de ces indicateurs, ce qui n'est pas sans poser des questions et difficultés nouvelles comme le montrent les travaux qui se développent sur le sujet (van dan Hove & Chabason, 2009 ; Levrel, 2006). Cette absence d'indicateurs reconnus et stabilisés offre à l'OZHM une fenêtre pour l'innovation, mais dont le corollaire est l'absence de crédibilité « acquise ». Pour résoudre ce problème, l'équipe de coordination et les participants à l'atelier de février 2010 ont décidé de mener un travail plus approfondi sur ces thèmes. Une revue des indicateurs dans le champ des services écosystémiques a été réalisée en 2010 par un membre de l'équipe appuyé par un groupe de travail constitué au cours de l'atelier. Les participants ont là aussi insisté sur le fait que dans ce domaine, le lien entre l'utilisation des indicateurs et les messages que l'on souhaite prononcer sont encore plus sensibles. Les indicateurs devront être choisis avec précaution et explicitation.

La communicabilité de l'objet mis en forme

La préoccupation que l'équipe de coordination et les participants aux ateliers de l'OZHM ont manifestée au sujet de la clarification des messages et des indicateurs pertinents pour le porter, soulève un problème inhérent à ces dispositifs d'interface science-politique et qui est de la plus haute importance. Rappelons que selon les auteurs travaillant sur ces interfaces (Star & Griesemer, 1989 ; Cash *et al.*, 2003 ; Jorstad & Skogen, 2010 ; Holmes & Clark, 2008), les critères fondamentaux de ces dispositifs sont, outre la légitimité et la crédibilité discutées ci-dessus, également la communicabilité. Ces travaux, et spécifiquement ceux portant sur le champ de l'environnement et du DD, indiquent que la capacité des informations à passer de la science à la politique dépend de la dynamique des contextes de décision et des configurations sociales qui les accueillent (Sarewitz & Pielke, 2007). Cette communicabilité doit donc être pensée en fonction des groupes sociopolitiques et des sphères décisionnelles que l'on chercher à pénétrer. Pour certains (*e.g.* Garnett & Lindenmayer, 2011), les éclairages apportés par les sciences de la conservation doivent être communiquées avec optimisme et en mettant en avant les bénéfices pour la société de la conservation de la biodiversité, pour encourager les décideurs à s'engager dans des politiques et des mesures adéquates. D'autres auteurs plaident au contraire pour communiquer sur le caractère alarmant des problématiques environnementales (*e.g.* Orr, 2007). Dans ce sens et en parlant de la Convention Ramsar pour les ZH, G. Barnaud (2005) indique que bien que les Conventions internationales (et les dispositifs sciences-politiques liés) n'aient pas de pouvoir contraignant, la mise en visibilité de l'état de la biodiversité (ou des ZH) de chacun des pays peut faire bouger les lignes. Les Etats « bons élèves » peuvent faire pression sur les Etats

récalcitrants à la prise de mesures ; l'engagement moral peut alors se traduire par des engagements politiques voire légaux.

Ainsi, la mise en forme de l'information est un processus actif et ciblé. Mais si cela ne fait plus de doute pour ces auteurs, pour les praticiens (scientifiques et techniciens porteurs de ces dispositifs), la manière de s'y prendre pose encore beaucoup de problèmes. Il n'y a rien d'étonnant à ce que cette dimension du travail soit difficile pour des scientifiques qui ont déjà – et en premier lieu – l'enjeu de crédibilité de leur science à tenir. Donc ces formes simplifiées de la science doivent – en plus de conserver leur validité scientifique, ce qui est déjà un défi – être adaptées aux cibles et aux contextes de leur diffusion. En pratique, il faut penser la mise en forme des informations, autrement dit choisir les indicateurs pertinents par rapport aux messages que l'on souhaite délivrer, mais ces messages dépendront des résultats des analyses faites sur la base des indicateurs. On ne peut que remarquer la complexité de l'exercice. Le débat qui en a émergé en interne dessine les contours des théories d'action qui sous-tendent l'OZHM et que l'on explorera plus profondément dans la suite du texte.

Deux visions co-existent dans ce débat. Notons que même si certains membres de l'équipe (et de la direction de la TdV impliquée dans le projet) penchent plus pour l'une ou l'autre des visions, chacun les envisage et les questionne ensemble. La première, que l'on appellera la ***théorie scientifico-militante,*** est soucieuse d'assurer la crédibilité scientifique et s'en remet aux voies déjà tracées par des indicateurs reconnus et ayant accès à un portage médiatique. Par exemple, cette communication peut passer par la médiatisation des résultats de l'Indice Planète Vivante[159] dont la TdV a la charge pour la région méditerranéenne. Pour la seconde, que l'on appellera la ***théorie politico-administrative***, le mouvement est inverse : il faut partir des cibles (de leurs problèmes, de leur compréhension des choses) pour adapter les messages. La question est alors de savoir « *comment construire l'outil pour qu'il soit facilement utilisable* » pour ces cibles spécifiques. Ces problèmes encore non résolus par l'équipe de l'OZHM nous poussent vers ses deux registres stratégiques qui nous restent à analyser : le partenariat et les modes d'action pour atteindre les cibles.

[159] Le LPI – Living Planet Index, ou Indice Planète Vivante est un indicateur mis au point par le WWF et le Zoological Institut of London, dont les résultats sont publiés tous les 4 ans au niveau mondial.

5.2.3 Stratégie de coopération et de partenariat : produire des informations reconnues politiquement et scientifiquement et activer le réseau de portage des ZHM

a) Recadrage : l'Ensemble agissant pour l'environnement

Jusqu'ici, nous avons parlé de « partenaires » et de « cibles » sans caractériser ni ces catégories floues d'acteurs, ni les relations concrètes qu'elles entretiennent entre elles. Cette caractérisation est un exercice complexe, que ce soit d'un point de vue pratique ou analytique. Les relations de partenariat peuvent être de différentes natures, et les moyens d'atteindre les cibles peuvent également passer par différentes stratégies d'action. La complexité augmente encore alors que les partenaires sont souvent simultanément des cibles. Enfin la dénomination « diplomatique » que l'on emploie pour certains acteurs concernés par le dispositif – qu'on appelle « partenaire » dans le souci de les accueillir dans une posture d'égal à égal – achève d'opacifier le paysage. Les praticiens habitués s'en accommodent, et travaillent en toute conscience de la perméabilité et l'interdépendance de ces catégories et de ces relations. En revanche, une analyse stratégique du dispositif ne serait pas rigoureuse si elle laissait cet espace de réflexion et d'action stratégique dans l'implicite. Pour cela, reprenons notre concept d'*ensemble agissant pour l'environnement* (EAE)[160]. Rappelons que l'Acteur d'Environnement est un acteur dont le discours et les pratiques sont intentionnellement tournés vers un changement en faveur de l'environnement (Mermet, 1998 [2006] ; Mermet *et al.*, 2005). L'ensemble agissant pour l'environnement est le regroupement formel ou informel, direct ou indirect d'Acteurs d'Environnement rassemblés autour d'un même objectif normatif. Les contours de l'EAE, qu'on pourrait également nommer « communauté de valeurs », sont difficiles à délimiter dans la mesure où il est multiscalaire et où les formes qu'il va prendre et les modes d'action mis en œuvre dépendent de l'échelle d'analyse. Cette complexité est encore accrue par l'interdépendance entre les échelles d'action. Ce sont pourtant tous ces éléments qui vont fournir les critères nécessaires à la clarification de la stratégie de coopération – partenariat qui vise à développer les capacités en terme de contenu et de portage de l'OZHM (traitée dans cette section) de la stratégie d'action environnementale mise en œuvre par l'OZHM (Section suivante 5.2.4) :

- le caractère direct ou indirect des relations entre les membres de l'EAE : l'OZHM constitue un EAE dont les membres sont liés par des relations directes, mais son action

[160] Ce concept est introduit dans la section 1.2 du chapitre 1.

vise à ce que les ressources qu'il produit soient appropriées par une communauté plus large, où les relations sont moins directes et moins formelles.

- le caractère multiscalaire des relations entre les membres et des actions mises en œuvre : l'OZHM noue des relations à plusieurs niveaux, et développe plusieurs stratégies d'action.
- le partage d'une visée normative, qui est dans notre cas la conservation des écosystèmes humides et de leur biodiversité.

Ce concept éclaire donc comment l'unité de coordination et la TdV travaillent à la construction d'un EAE porteur de l'OZHM, pour agir au sein de l'ensemble agissant plus largement pour des ZHM, mais aussi au-delà de la communauté des ZH. A travers la construction de l'OZHM, la TdV crée une nouvelle configuration de l'EAE. Ce rôle de la TdV est implicite mais majeur et relève de deux de nos registres stratégiques : dans le registre de la place dans le secteur, car la TdV conforte sa place d'organisme incontournable sur la problématique des ZHM ; et dans le registre de l'action environnementale, car son rôle sera significatif s'il influence le renforcement de la gestion intentionnelle visant la conservation des zones humides en Méditerranée.

b) Stratégie de construction du partenariat

Ainsi, L'OZHM étant une initiative de la TdV, la création du partenariat lui revient. La stratégie de partenariat – coopération qu'elle met en œuvre vise à relever deux enjeux majeurs : (1) rassembler les données et les ressources nécessaires pour fournir le contenu de l'OZHM ; (2) créer un réseau porteur et diffuseur des productions de l'OZHM à différentes échelles. Il s'agit donc d'identifier et de créer les partenariats susceptibles de fournir les données et indicateurs pertinents, mais aussi de nouer des relations avec des acteurs dont les réseaux respectifs sont stratégiques pour l'objectif de conservation des ZHM.

Pour comprendre la stratégie de construction du partenariat, passons par l'historique de l'OZHM. Suite à l'approbation par MedWet de l'idée de créer un OZHM, la TdV a pu organiser un premier atelier (mars 2007), où ont été invités les organismes identifiés comme pouvant alimenter son système de suivi-évaluation. Le but de cet atelier était donc de faire un état des activités de suivi de ces différents organismes sur la Méditerranée, et de voir comment pouvaient être mutualisés et développés ces travaux pour former l'OZHM. La place de la TdV dans la communauté de la conservation de la nature en Méditerranée est reconnue, ce qui lui donne la capacité de solliciter les organismes qu'elle a identifiés dans son réseau ou en dehors. Mais la marge existant entre le réseau et le partenariat est non négligeable. Le passage de l'un à l'autre implique l'existence d'un cadre et d'intérêts partagés entre les partenaires. En 2007, ce n'était pas

le cas, et le premier atelier s'est soldé par de bonnes intentions peu opératoires. Le seul partenariat significatif a été le recrutement d'un post-doc (aujourd'hui membre de l'équipe de coordination) commun entre la TdV et l'Institut Zoologique de Londres pour développer le LPI sur la région méditerranéenne. Une fois obtenu ce mandat politique de MedWet, la TdV a pu organiser le deuxième atelier en mars 2009, en réinvitant la vingtaine de participants au premier atelier dans un cadre plus formel. Nous avons déjà parlé du mandat politique comme étant une ressource critique pour l'OZHM car c'est une condition pour le partenariat avec certains organismes, notamment les institutions intergouvernementales. Le mandat politique est en outre une ressource stratégique dans le sens où il permet d'asseoir les objectifs de l'OZHM dans un cadre méditerranéen plus attractif pour les partenaires que les objectifs propres de la TdV. Fixer ces objectifs permet d'avancer et ainsi de pouvoir tenir les premières échéances de l'OZHM vis-à-vis de MedWet (rapport en 2011), dont dépend sa crédibilité au niveau politique. « *Il faut que ce soit participatif pour susciter l'intérêt des partenaires, mais pas trop, car il faut que l'OZHM avance et tienne ses échéances.* » (membre TdV-OZHM, com.pers., 2009). Ce deuxième atelier (mars 2009) a montré que l'appropriation de ces objectifs par les participants n'était pas simple. Cet atelier a été mené d'une manière différente : il s'agissait de montrer que cette fois la construction de l'OZHM était passée à un rythme supérieur, dans l'espoir d'obtenir les premiers partenariats concrets. Une quantité de documents sur les différents aspects de l'OZHM (objectifs, thèmes et indicateurs, cibles et structure, plan de travail pour trois ans) a été distribuée aux participants et soumis à leur validation. Les suggestions des participants ont été prises en compte, mais la validation a été passive dans la mesure où l'OZHM est apparu comme un projet de la TdV et que ces participants pouvaient bien valider dans la mesure où ils n'étaient pas formellement engagés. Ils étaient invités à retourner une convention de partenariat dans le mois suivant, mais aucun partenariat n'a été signé à ce moment[161]. Suite à cet atelier, l'équipe a alors adopté une stratégie active dans le but de garder l'attention des participants pour créer les partenariats opérationnels dont l'OZHM dépend. Dans ce sens, une lettre mensuelle de l'OZHM a été envoyée aux participants, rendant compte des activités et avancées de l'OZHM. Un questionnaire a été envoyé aux participants pour savoir quel intérêt ils pouvaient trouver à participer à l'OZHM et quelle contribution ils pouvaient apporter et à quelles conditions. L'équipe a rendu visite aux organisations prometteuses (en termes de partenariat) et dont la TdV a besoin pour des données qu'elle ne peut acquérir elle-même. Ainsi, des réunions de travail, notamment sur les données et indicateurs à l'échelle

[161] Excepté le partenariat avec l'Agence Spatiale Européenne pour le programme GlobWetlands II qui cherchait des partenaires pour mettre en œuvre ce second programme de couverture satellite des ZH qui devait cette fois être tourné vers les utilisateurs, suite au programme GWI qui visait davantage à mettre au point la technique.

régionale, ont eu lieu dans les bureaux du Plan Bleu à Antibes (données et indicateurs de pression : démographie, connectivité des cours d'eau, etc.) et de Wetlands International à Wageningen (Pays-Bas) (notamment pour les indicateurs de réponses : services écosystémiques, etc.). L'unité de coordination bénéficie également des liens ou partenariats étant actifs par d'autres projets dans lesquels la TdV est impliquée et qu'il est ainsi plus facile d'associer à l'OZHM. C'est le cas d'un projet piloté par Wetlands International sur la gestion participative de l'eau dans trois pays sud et est méditerranéen, ou encore du système de suivis du lac de Prespa avec la société de Protection de Prespa. D'autres prises de contact ont eu lieu avec des organismes ne faisant pas partie du réseau historique de la TdV : il s'agit notamment d'organisations centrées sur le développement, ne partageant pas l'objectif normatif de l'OZHM mais pouvant l'alimenter sur les aspects du DD autres que la biodiversité. Des déplacements dans six pays méditerranéens (Liban, Turquie, Egypte, Israël, Tunisie, Maroc) ont été effectués par l'équipe en 2009, au cours desquels les membres ont créé ou resserré les liens existants avec des ONGE, des centres scientifiques et techniques et des organes de gestion d'espaces protégés. Ces contacts sont importants notamment pour l'ancrage local des suivis et des données dont l'OZHM doit se nourrir. Ces contacts sont plus facilement établis quand les organismes ciblés ont déjà été ou sont partenaires de la TdV pour d'autres projets. C'est le cas des organismes concernés par le projet « sites »[162] coordonné par un membre de l'équipe, qui est directement associé à l'OZHM et dont les conventions passées sont alors directement intégrées le cadre de l'OZHM. Les membres de l'équipe ont également participé à des colloques ou réunions de travail, dont l'enjeu est pour les participants autant la création de liens que la problématique traitée par l'événement. Par exemple, le coordinateur de l'OZHM a participé à la session d'échange intergouvernemental pour la création de l'IPBES à Nairobi en octobre 2009, ce qui débouchera plus tard sur une convention de partenariat avec le *2010 Biodiversity International Partenship* (qui regroupe les organismes chargés de mettre en place du système d'indicateurs pour la CBD). Cette activation du réseau suscite réciproquement des sollicitations de la TdV pour d'autres projets. C'est le cas de l'implication de la TdV dans le projet PEGASO porté par ETC-

[162] Le projet « site » s'inscrit dans la poursuite du développement de l'Indice Planète Vivante (LPI) sur la région méditerranéenne, suite à une première phase (2007-2008) qui a mis en évidence le besoin d'efforts supplémentaire sur la zone Sud et Est. Ce projet vise donc à poursuivre la constitution d'une base de données de suivis de biodiversité en concentrant les efforts de recherche sur les ZH rives sud et est de la Méditerranée. Elle vise en outre à tester la pertinence des indicateurs et des méthodes d'analyse en fonction de l'intensité du suivi et de la qualité des données. Le projet, coordonné par la TdV et financé par un mécénat des Fondations Total et Albert II, concerne 5 sites et 4 partenaires : la Camargue, le lac transfrontalier de Prespa (Grèce, Albanie, Macédoine) avec la Société de Prespa ; le lac d'Ichkeul (Tunisie) avec l'Agence Nationale Pour l'Environnement ; le delta du Gediz avec Doğa Derneği (Birdlife Turquie) ; la zone humide d'Aammiq (Jordanie) avec l'ONGE A Rocha.

LUSI[163], qui installe ainsi un lien réciproque entre les deux organisations. Enfin, si peu de partenariats ont été conventionnés suite à l'atelier de mars 2009, l'équipe a néanmoins consolidé les relations par des contacts informels sur différents aspects de l'OZHM.

Nous repérons ainsi trois périodes dans la stratégie de coopération-partenariat mise en œuvre par la TdV, qui correspondent à des niveaux croissants de ressources mobilisées et investies.

- La première, jusqu'à l'atelier de mars 2009, a consisté à cibler et mobiliser les organismes en fonction de leur apport potentiel à l'OZHM.
- La deuxième période, entre l'atelier de mars 2009 et l'atelier de février 2010, a consisté à étendre le réseau et le rendre actif. Cette phase d'accumulation – activation comporte deux niveaux : 1) une posture opportuniste, laissant la porte ouverte à toute personne intéressée ; 2) une posture plus active envers les acteurs repérés comme stratégiques pour l'OZHM, impliquant un investissement important en ressources humaines et financières, pour susciter leur intérêt vis-à-vis de l'OZHM, et pour parvenir à la création effective du partenariat.
- La troisième période, marquée notamment par l'atelier de février 2010, est celle du resserrement et de la formalisation du partenariat de l'OZHM, dont les implications sont multiples et méritent un développement dans un paragraphe spécifique.

c) Formalisation de la coopération : structuration et gouvernance de l'OZHM

Pour bien comprendre les enjeux de cette troisième période, nous devons préciser les caractères de la deuxième qui ont poussé à son émergence. Cette phase d'accumulation – activation n'a pas été spécifique au montage du partenariat, mais un mouvement global destiné à rassembler le maximum d'acteurs autour du projet d'OZHM : des partenaires et des utilisateurs potentiels. Précisons encore que ces catégories n'étaient pas claires dans l'esprit de l'équipe de coordination : les administrations des pays, ciblées comme utilisateurs des résultats de l'OZHM, devaient-elles aussi être pourvoyeuses de données ? Cette solution a l'avantage d'impliquer ces administrations et donc de favoriser leur appropriation de l'OZHM et de maintenir sa légitimité politique. Mais elle pose également tous les problèmes de l'accès à ces données souvent difficile notamment dans la région sud Méditerranée, de la qualité de ces données et des autorisations nécessaires à leur utilisation qui sont souvent synonymes de lourdeurs voire de blocages. Cette solution correspond à la théorie d'action politico-administrative, selon laquelle l'OZHM est un outil au service des

[163] European Topics Center for Land Use and Spatial Information (ETC-LUSI) est un des 5 centres techniques de l'Agence Européenne de L'Environnement relié à l'Université autonome de Barcelone. Le projet PEGASO vise à soutenir la mise en œuvre du protocole de Gestion Intégrée des Zones Côtières sur la Méditerranée et la Mer Noire.

administrations. Elle est portée notamment par le chef de l'équipe de coordination, malgré ses réserves liées aux efforts que cette voie d'acquisitions des données requiert dans l'établissement et le maintien des contacts. Les scientifiques de l'équipe sont plus sceptiques par rapport à cette théorie d'action de l'OZHM : « *je ne veux pas que l'observatoire devienne une machine politique qui ne dit rien* ». « *On n'est pas dépendants de ces données, pour l'instant les données pays que va fournir le Plan Bleu sont suffisantes, même si on ne sait pas… A long terme, si les capacités de l'OZHM augmentent, on sera peut-être bien contents d'avoir les données pays pour l'échelle locale* » (membre TdV-OZHM, com.pers., 2009). S'il est pour eux important de penser aux administrations en tant qu'utilisateurs, ils privilégient une théorie scientifico-militante de la fabrication des contenus de l'OZHM, s'appuyant donc sur les données ou les analyses d'instituts scientifiques et techniques. Si cette théorie favorise le maintien de la légitimité scientifique des travaux réalisés dans ce cadre, elle implique que d'autres éléments de structuration de l'OZHM vont assurer le maintien de son portage et de sa légitimité politique. Après une année d'accumulation-activation du réseau, le moment est venu de trancher entre ces deux théories (pour la dimension coopération-partenariat) au moins pour la première phase de mise en œuvre des activités de l'OZHM. C'est l'ensemble de ces questions présentes dans les débats internes ayant eu lieu autour de la structuration et la gouvernance « définitives » de l'OZHM qui devait être soumis aux participants à l'atelier de février 2010.

La structuration et la mise en place de la gouvernance de l'OZHM ont en effet été pensées et travaillées en interne à la TdV, bien que le secrétaire intérimaire de MedWet ait été associé à ce travail. Ceci constitue une spécificité de l'OZHM parmi les formes d'interfaces science-politique existant dans le domaine de la biodiversité. S. van den Hove et L. Chabason expliquent en effet que :

> « Tous les traités, conventions, programmes et institutions composant la gouvernance de la biodiversité reposent sur différentes formes d'interfaces science-politique, mais dont la plupart comprennent une entité scientifique spécifique ou un comité de pilotage (par exemple, l'organe subsidiaire de conseil scientifique, technique et technologique de la CBD). Ces entités sont en général constituées de manière à répondre à, en particulier, un client institutionnel. Elles ont ainsi le mandat venant de la gouvernance de cette institution qui s'accompagne souvent d'un *modus operandi* pré-établi » (van den Hove & Chabason, 2009 : 8 - traduction).

A l'inverse, la TdV a dû travailler pour l'obtention de ce mandat politique et doit travailler à la structuration de la gouvernance de l'OZHM qui lui permette de le maintenir – par la validation à court terme, c'est-à-dire lors du comité MedWet de juin 2010 – et de favoriser un portage politique du dispositif dans le long terme (premier enjeu). Le deuxième enjeu majeur de la structuration est d'offrir un cadre fonctionnel, suffisement formalisé pour construire le

partenariat dont il a besoin mais souple (pour ne pas freiner les évolutions de l'OZHM). Le troisième enjeu concerne plus spécifiquement la TdV, en tant que récipiendaire du mandat politique et chargée de développer l'OZHM : la structuration de l'OZHM doit lui octroyer une latitude suffisante dans l'orientation – de manière à ce qu'elle soit cohérente avec celle de la TdV – et la mise en œuvre des activités – de manière à ce que la structure de gouvernance soit un soutien et non une source de dysfonctionnement.

La structure proposée et validée par les participants de l'atelier de février 2010 – validée en amont par le secrétaire intérimaire de MedWet – se présente de la manière suivante (Figure 5.2) :

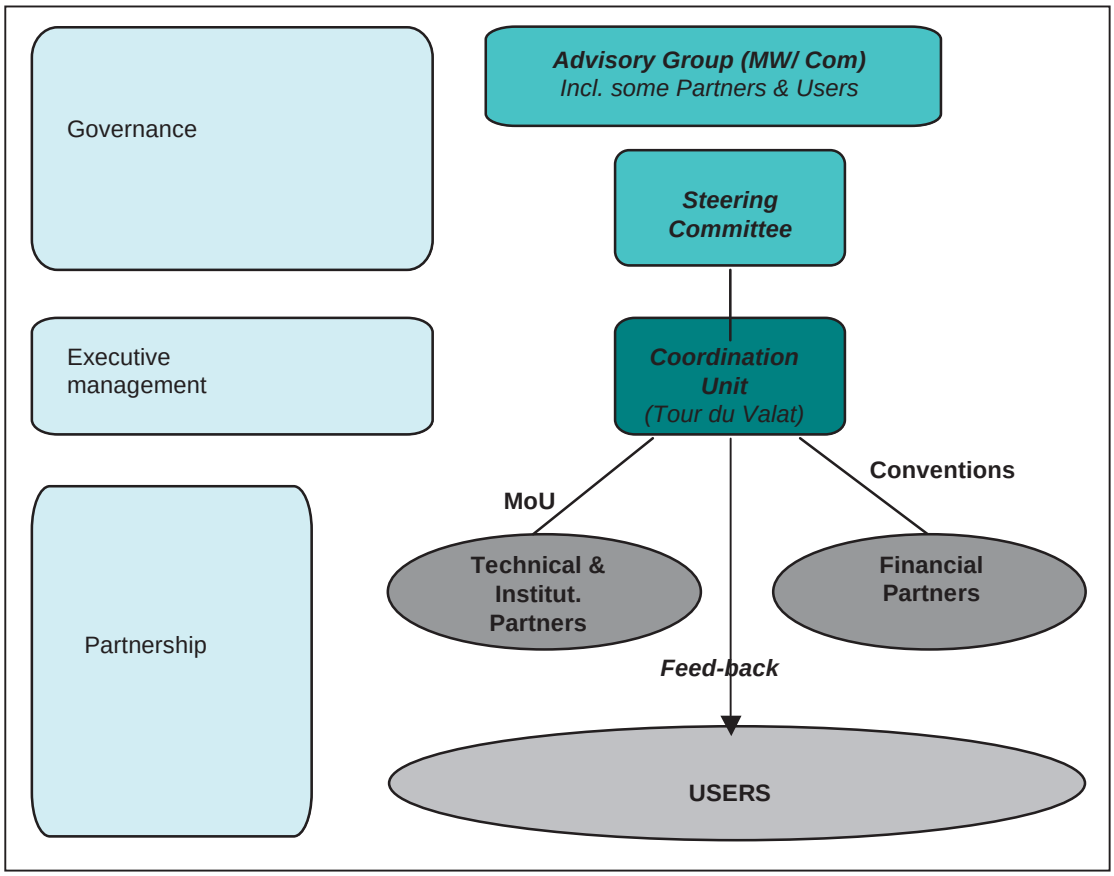


Figure 5.2 : Structure de l'OZHM validée à l'atelier de février 2010 (Minutes de l'atelier de février 2010)

- Un **Groupe Conseil** (Advisory Group) : dans l'objectif de favoriser le portage politique de l'OZHM, la TdV a proposé de le placer directement sous l'entité qui lui octroie son mandat politique, c'est-à-dire le Comité MedWet qui comprend des institutions (Représentants Ramsar des pays méditerranéens et le secrétariat de MedWet) et des organismes techniques (en outre partenaires potentiels de l'OZHM). Sa fonction en tant que Groupe Conseil consiste à « fournir des orientations stratégiques à l'unité de coordination de l'OZHM ; faciliter les contacts entre

leurs réseaux respectifs et les projets de l'OZHM ; diffuser les résultats de l'OZHM dans les pays et leurs réseaux ; valider les plans de travail annuel de l'OZHM ; assister l'équipe de coordination dans la recherche de fonds » (Minutes de l'atelier de février 2010 - traduction).

- Un **comité de pilotage** (Steering Committee) : il s'agit d'un groupe de cinq ou six partenaires techniques et institutionnels de l'OZHM, chargé de soutenir l'équipe de coordination dans l'activité de l'OZHM (développement de projets, partenariats, etc.), dans le long terme et en cohérence avec les recommandations de Ramsar et de MedWet. Dans le but de sélectionner les membres du comité de pilotage, une série de critères a été soumise à la discussion lors de l'atelier de février 2010. La constitution de ce comité a suscité davantage de débat car la légitimité de ses membres n'est pas instituée *a priori*. Pour la TdV et d'autres organismes techniques, les critères essentiels sont l'expertise et le réseau des membres, de façon à soutenir au mieux l'avancement des activités de l'OZHM. Ils auraient donc tendance à pousser pour un comité de pilotage composé de représentants d'organisations ayant une certaine assise institutionnelle (donc plutôt de la rive nord), ayant l'habitude de coopérer. Après ce souci d'efficacité vient la préoccupation de la représentativité sur toute la région méditerranéenne et toutes les familles d'organisations impliquées comme partenaires de l'OZHM (donc aussi les systèmes de suivi locaux et les animateurs de réseaux). Suite à la validation par les participants, un premier comité a été composé pour la période 2010-2012 (les organismes en question sont indiqués entre parenthèses). Il comprend : le secrétariat MedWet (tant que l'OZHM est sous mandat de MedWet), un représentant du PNUE/ Plan d'Action pour la Méditerranée (Plan Bleu), un représentant technique de MedWet (EKBY), un représentant reconnu pour son expertise technique dans le domaine d'activité de l'OZHM (Wetlands International), un représentant d'observatoire locaux des ZH ou de système de suivis (ANPE – *Ichkeul monitoring system*) et un représentant actif dans le développement du réseau MedWet (réseau d'ONG ou réseau nord africain pour les ZH, non déterminé).

- Pour formaliser encore davantage les liens entre ces entités et s'assurer d'un engagement responsabilisé, l'équipe de coordination TdV propose un appui sur les **points focaux** Ramsar membres du Comité MedWet et des points focaux qui doivent être désignés au sein des organisations membres du comité de pilotage, et plus largement dans toutes les organisations partenaires. Ils doivent être aptes à « représenter leurs organisations lors des comités ; informer l'équipe de coordination et les partenaires de l'OZHM sur les éléments relatifs aux ZHM (nouvelles lois et politiques, programmes, sites Ramsar, suivis des ZH, etc.) ; faire le lien entre l'équipe de coordination et le personnel pertinent dans leurs organisations respectives » (*ibid*.).

- **L'unité de coordination** est l'équipe technique dédiée à l'OZHM, dont la TdV fournit le personnel pour la première phase. Ses attributions sont de : « construire l'OZHM ; coordonner le travail technique réalisé par les partenaires ; s'assurer de l'exécution du plan de travail ; gérer les aspects administratifs ; préparer les comités de pilotage ; participer à la recherche de financements, coopérer avec le secrétariat MedWet en vue de faciliter le travail du Groupe Conseil ; assurer le secrétariat du comité de pilotage » (*ibid*.).
- Enfin, pour asseoir une première base de partenariat, l'unité de coordination TdV a prévu un cadre sous forme de **convention de partenariat** (*Memorandum of Understanding*), officialisant un engagement mutuel entre la TdV et chaque organisation partenaire pour le développement de l'OZHM, et apposant ainsi une clarification du terme de « partenaire » qui a pu être utilisé de manière large et floue pendant la phase d'accumulation-activation. « Les partenaires techniques et scientifiques prennent en charge, au moins partiellement, des activités validées par le Groupe Conseil ou le Comité de pilotage, sur leurs propres ressources ou des ressources qu'ils auront contribué (avec l'unité de coordination) à obtenir pour l'OZHM ».

Les contributions des partenaires scientifiques et techniques peuvent être de : « fournir des données à l'unité de coordination de l'OZHM de façon régulière ; participer en routine au calcul d'indicateurs ; analyser et d'interpréter des données / indicateurs ; contribuer à la production d'outils de communication et à leur diffusion » (Minutes de l'atelier de février 2010). Ces relations de partenariat soulèvent plusieurs problèmes. Notons qu'ils sont gérés dans une relation bilatérale entre chaque partenaire et la TdV, dont la responsabilité est engagée comme l'indique le fait que le signataire des conventions soit le directeur général. L'équipe de coordination, qui comme son nom l'indique coordonne les activités de l'OZHM, continue donc à avoir un rôle prépondérant dans la dimension du partenariat et de la coopération.

Un des problèmes inhérents à ce type de partenariat est celui de la propriété des données : leur transfert, puis leur utilisation. Pour cela, les engagements de la TdV sont formalisés dans la convention : « utiliser les données transmises par le partenaires à l'OZHM uniquement dans ce cadre ; informer régulièrement le partenaire sur l'utilisation des données et l'associer à l'analyse s'il le souhaite ; ne jamais transmettre les données à un tiers sans accord écrit du partenaire ; prendre en compte les besoins du partenaires en terme de suivis, voire de recherche de fonds pour le calcul d'indicateurs pertinents ; fournir une aide technique au partenaire dans la collecte de données, l'interprétation et l'analyse, etc. » (Memorandum of Understanding OZHM, 2010).

Ces différents engagements révèlent l'existence de plusieurs cas de figure. Dans le cas de partenariat avec les instituts techniques et scientifiques spécialisés comme le Plan Bleu (PNUE /PAM) ou l'ETC-LUSI (EEA), il est peu probable qu'ils fournissent les données à l'OZHM en

lui laissant l'analyse et l'interprétation, ce qui en outre représenterait une quantité de travail infaisable pour l'équipe de coordination. Son intérêt est justement d'avoir des partenaires qui complètent ses compétences et renforcent les capacités de l'OZHM. Dans le cas d'organisations locales notamment, les capacités sont plus faibles, les systèmes de suivi pas toujours très opérationnels et les données sous-exploitées. La TdV se propose donc de valoriser ces données et de soutenir le renforcement des capacités de ces organisations. Dans le cas des ONGE comme BirdLife ou Wetlands International, mais aussi des organismes locaux, l'enjeu est plutôt de débloquer des fonds pour développer des projets pertinents pour l'OZHM. Les ONGE détiennent les compétences requises, mais ont des formes organisationnelles ne permettant pas souvent d'allouer du temps de travail en dehors de projets.

Cette convention de partenariat prévoit des garanties par rapport aux problèmes de transfert de données. En revanche, elle n'indique pas la traduction pratique du partenariat en termes de portage et l'OZHM : les partenaires peuvent-il s'exprimer au nom de l'OZHM ? Voudront-ils le faire ?

La stratégie de la TdV a été d'ouvrir cette convention à tout volontaire, ce qui lui offre une base de partenariat potentielle, qu'elle sollicitera ou non en fonction des besoins de l'OZHM et de ses capacités à les exploiter. L'unité de coordination a d'ailleurs eu la surprise d'avoir plus de conventions signées rapidement après l'atelier par des organismes non perçus comme des partenaires « naturels » de l'OZHM, comme l'Autorité de l'Environnement et de la qualité de Palestine ou l'Autorité des Parcs et Réserves d'Israël (membre TdV-OZHM, com.pers., 2010). Mais la convention reste un cadre pour un partenariat opérationnel que l'unité de coordination doit activer. La stratégie de partenariat – coopération de l'OZHM ne s'arrête donc pas à la structuration du dispositif et la signature de la convention de partenariat. Ses efforts vont se concentrer sur les partenariats dont elle dépend pour produire le contenu pertinent de l'OZHM et dont les contraintes sont assez réduites pour 1) ne pas entraver la fonctionnalité du dispositif et 2) ne pas limiter sa capacité de portage d'un contenu scientifico-militant. Ce sont finalement ces contraintes opérationnelles et stratégiques qui l'ont poussée à trancher en faveur de partenaires scientifiques et techniques plutôt que des administrations.

La question fondamentale qui se pose alors est celle de la volonté et l'intérêt des partenaires ciblés à coopérer avec l'OZHM. Des éléments de réponse ont déjà été donnés dans ce qui précède : leurs intérêts résident dans la valorisation de leurs propres travaux et l'augmentation des capacités pour les organismes locaux, ainsi que dans le développement de projets pour les ONG. L'OZHM est en outre un dispositif d'interface science-politique qui offre une nouvelle arène

pour construire et porter des objectifs environnementaux partagés par la plupart des partenaires, ce qui permet l'augmentation des capacités d'action environnementale autour des ZHM.

d) Bilan sur la stratégie de coopération – partenariat de l'OZHM

L'OZHM étant un dispositif en construction et destiné à évoluer, il n'y a pas lieu de tirer des conclusions sur l'efficacité de la stratégie de coopération-partenariat mise en œuvre par l'unité de coordination et la TdV. Nous pouvons malgré tout constater à ce stade que la TdV a réussi à rassembler les ressources nécessaires pour mener à bien l'élaboration d'un premier rapport pour 2011. En revanche, nous pouvons en tirer un bilan qui reprenne les éléments découverts au fil du texte en s'appuyant sur l'analyse stratégique de M. Crozier et E. Friedberg (1977) (grille du tableau 5.2).

Cette stratégie de partenariat est tout d'abord une ***stratégie de ciblage***. Il s'agit pour l'unité de coordination de s'informer pour trouver les organisations aptes à fournir à l'OZHM des données fiables au niveau régional et au niveau local, les compétences manquantes à la TdV et la capacité de prendre en charge certains indicateurs. Une attention est également portée aux réseaux respectifs des partenaires dans la perspective d'une diffusion la plus large et pertinente des produits de l'OZHM. Ce ciblage concerne tout d'abord les organisations partageant l'objectif normatif de l'OZHM, mais s'élargit hors de ce que l'on a appelé l'Ensemble agissant pour l'Environnement, dans la perspective d'une intégration de la partie plus substantielle de l'environnement dans les programmes de DD et pour l'obtention de certaines données et indicateurs (notamment dans la partie pression et réponse du modèle conceptuel). Cette stratégie de partenariat est passée par un ***processus d'accumulation-activation*** en suscitant l'intérêt pour l'OZHM, et une ouverture à tous les volontaires. Mais les efforts les plus importants sont fournis envers les organismes dont le partenariat est indispensable à l'OZHM. Le processus de formalisation de la structure de gouvernance de l'OZHM a été pensé de manière à rendre le dispositif fonctionnel et à laisser des marges de manœuvres importantes à l'unité de coordination qui est responsable de l'avancée et des productions de l'OZHM sous le mandat de MedWet.

Le tableau 5.2 synthétise les enjeux stratégiques auxquels l'unité de coordination est confrontée en fonction des différents types d'organisation avec lesquelles elle développe les partenariats. Cette grille permet de visualiser les contributions et les réseaux de diffusion pertinents et stratégiques pour l'OZHM, et par ailleurs les contraintes et les intérêts des partenaires qui peuvent requérir des stratégies spécifiques de la part de l'unité de coordination pour réussir à formaliser la coopération.

: Configuration stratégique du partenariat de l'OZHM, synthèse à partir des partenariats effectifs ou potentiel en mars 2010.

Objectif normatif EAE	Echelle d'action	Ressources / contribution pour l'OZHM	Contraintes (et conditions pour être partenaire)	Intérêt pour le partenariat avec l'OZHM	Stratégie spécifique TdV – CU OZHM	Stratégie du partenaire	Re diff pr l'
oui	Med.	Mandat politique Expertise scientifique et technique dans les données et indicateurs ZH Réseau développé (et partenariat opérationnel avec un certain nombre d'organisation)	Dépendance vis-à-vis des autres organismes pour le contenu et le portage des productions de l'OZHM			Structuration de l'OZHM avec partenariat formalisé de manière bilatérale, sollicitation, prise de contact, efforts actifs pour concrétiser le partenariat	
oui	Med.	Portage de l'OZHM au sein de MedWet		Projet qui fonctionne et redonne de la substance à l'initiative qui est en situation de crise	Maintien des efforts pour redresser l'initiative, dont l'OZHM dépend.	Exercer le maximum d'autorité sur l'OZHM, mise en valeur de son cadrage sous Medwet	Sphère Médite réseaux ONG
oui	Int.	Données régionales méditerranéennes. Compétences et capacités complémentaires pour le système d'indicateurs de l'OZHM.	Mandat politique. Garanties sur la propriété et l'utilisation des données. Validité et légitimité scientifiques des contenus de l'OZHM.	Valorisation de leurs données et indicateurs au niveau Méditerranéen. Développement de réseau et potentiel de partenariat pour d'autres projets	Stratégie active : sollicitations, association au travail de l'OZHM	Attention portée à l'aspect de la validité scientifique de l'OZHM. Posture légèrement attentiste : se déclare partenaire, mais ne se précipite pas sur la formalisation du partenariat.	Arène techni Gouve biodiv
oui	Int.	Données oiseaux, indicateur Key Bird Area, Inventaire des oiseaux d'eau, Animation de réseaux en	Développement de projets spécifiques et communs (financés). Garanties sur la	Projet financés et valorisation à l'échelle méditerranéenne	Conscience d'un problème à résoudre : si à long terme, les partenaires doivent	Attentiste	Arène tecnhi gouver biodiv (pour

ncrage dans des cas concrets d'actions environnementales

			Méditerranée.	propriété et l'utilisation des données.		participer à l'obtention de l'OZHM, l'unité de coordination devra sans doute en assumer une large part, surtout au début.		indicat réseau propre techni scienti ONG)
	oui	pays med.	Données nationales et locales, notamment dans le domaine Biodiversité et écosystèmes.	Développement de projets spécifiques et communs (financés). Garanties sur la propriété et l'utilisation des données.	Valorisation des productions propres, augmentation de la visibilité et légitimité, soutien technique voire financier pour leur programme de suivi.	Capitalisation des réseaux et partenaires de la TdV	Attitude volontaire en atelier, mais attentiste pour des partenariats formels	Réseau
	oui	pays med.	Données nationales et locales, notamment dans le domaine Biodiversité et écosystèmes.	Mais données pas toujours suffisantes et fiables. Développement de projets spécifiques et communs (financés).	Valorisation des productions propres. Soutien technique voire financier pour leur programme de suivi.		Ouverts, attentistes	Acteur
	non		Données dans le domaine socio-économique, au niveau des pressions et réponses du système d'indicateurs.	Formes organisationnelles permettant parfois le partenariat avec des organisations environnementales ?	Intégration de la partie biodiversité / écosystèmes dans leur propres travaux, dans un contexte d'appel à des programmes de DD intégrant la dimension environnementale.	Prospection – élargissement du réseau, étude des possibilités et de la pertinence de cette voie d'action.	Pas de refus, ouverts aux perspectives de coopération.	Valoris produi l'OZH d'autre

ational ; Med. = Méditerranée ou méditerranéen

Pour les organismes scientifiques et techniques intergouvernementaux, la condition *sine qua non* à la formalisation du partenariat est le mandat politique de l'OZHM. Comme les ONGE, ces organismes se sont aussi montrés très attentifs à la propriété et à l'utilisation des données. L'intérêt des différents types d'acteurs pour l'OZHM varie en dehors de la valorisation de leurs propres données et indicateurs : certains organismes scientifiques intergouvernementaux y voient l'accès à une nouveau réseau qui peut leur être utile pour d'autres projets, les ONGE et les organismes gestionnaires locaux y perçoivent un soutien technique et financier pour leur programme de suivi des écosystèmes. Pendant les ateliers de construction de l'OZHM, les partenaires potentiels se sont globalement montrés attentistes (pas d'intérêts à se mobiliser de façon substantielle tant que l'OZHM semble être un dispositif « de la TdV » et « en projet »), ce qui incite l'équipe de coordination de la TdV à développer une attitude pro-active à la fois pour mobiliser son réseau autour de l'OZHM et pour formaliser de nouveaux liens. Enfin, nous avons fait apparaître dans ce tableau 5.2 les réseaux de diffusion des produits de l'OZHM ouverts par l'implication des différents acteurs : les arènes scientifico-techniques et politique de la gouvernance de la biodiversité et des ZH sont aussi cruciales que l'accès aux réseaux locaux dans les pays.

5.2.4 Stratégies d'action environnementale de l'OZHM : quelles théories d'action ?

Jusqu'ici, nous avons étudié comment la TdV et l'unité de coordination agissent pour rassembler des ressources politiques, humaines et financières (partie 5.2.1) et des compétences et des contenus déjà existants pour produire de nouvelles ressources : 1) une science d'interface légitime, valide et mise en forme (partie 5.2.2) et 2) un réseau producteur et porteur de cette science d'interface (partie 5.2.3). Il s'agit à présent de comprendre comment le portage va s'opérationnaliser pour atteindre l'objectif normatif de l'OZHM qui est la conservation des ZHM. Les auteurs travaillant sur les interfaces science-politique indiquent que leur capacité à influencer les décisions dépend de la configuration sociale et du contexte de décision (Sarewitz & Pielke, 2007). Pour nous, cela révèle l'existence d'une dimension stratégique fondamentale qui est celle du choix des canaux que le dispositif cherche à pénétrer, en cohérence avec les contenus produits et mis en forme avec le réseau de portage constitué. Toute la difficulté vient de l'interdépendance entre ces éléments : les capacités à agir et les canaux de diffusion pertinents. La production d'un contenu et d'un réseau porteur doit être adaptée aux canaux de transfert et d'utilisation de ces contenus. Mais ces canaux doivent également être déterminés en fonction des contenus et des réseaux que le dispositif est en mesure de produire. Plus complexes encore, les

réseaux porteurs de ces contenus doivent en être également les premiers utilisateurs. On ressent alors un besoin de clarification sur ces réseaux de portage, les canaux de diffusion et les types d'utilisation des contenus produits. C'est dans l'élaboration de la stratégie d'action environnementale de l'OZHM menée par l'unité de coordination que l'on va trouver ces réponses. Comme nous l'avons dit, ce registre stratégique n'est pas traitée de manière indépendante, mais au contraire dans une tension très forte avec les autres registres stratégiques (construction de l'objet écologique à conserver, développement interne et place dans le secteur). Au départ, l'enjeu était formulé de la manière suivante par le coordinateur : l'OZHM doit être utile et répondre aux besoins et aux attentes des utilisateurs, sachant que les destinataires finaux sont les décideurs dont les décisions impactent les ZH. Les décideurs visés sont donc ceux appartenant au champ des ZH et de l'environnement, mais surtout dans aux autres secteurs impactant négativement les ZH (agriculture, urbanisation et aménagement du territoire, tourisme, etc.). Or l'élaboration de la stratégie d'action environnementale en cours montre que la question se pose autrement : l'enjeu est plutôt de déterminer qui, en utilisant les ressources produites par l'OZHM verrait ses capacités d'influence de la décision en faveur de la prise en charge des ZH renforcées, et par quelles voies d'action cela peut effectivement mener à une meilleure prise en charge de la conservation des ZHM. C'est bien l'enjeu stratégique qui est au centre de la réflexion que nous avons observée.

L'élaboration de la stratégie d'action environnementale a démarré dès le début de la construction de l'OZHM. Elle se précise au fur et à mesure de la mise en place de la structure et des activités de l'OZHM et continuera à se préciser avec l'avancée du dispositif. Les processus qui sous-tendent l'élaboration de la stratégie d'action environnementale sont complémentaires et de différentes natures : la réflexion commune et les débats au sein de l'unité de coordination ; les débats avec les participants aux ateliers ; la formalisation d'un cadre à travers la rédaction d'une stratégie de communication de l'OZHM ; la mise en œuvre d'une enquête sur la base d'un questionnaire sur « les attentes et besoins des utilisateurs » visant à faire le diagnostic du contexte de décision et l'état des lieux des modes d'utilisation des systèmes de suivi-évaluation. L'analyse de ces processus fait apparaître les deux théories d'action qui sous-tendent la stratégie d'action environnementale de l'OZHM déjà évoquées plus haut dans le texte : une ***théorie d'action scientifico-militante*** et une ***théorie d'action politico-administrative***. Ces théories se caractérisent par des objectifs implicites, pour lesquelles sont imaginées des voies d'action par l'unité de coordination. Comme toute théorie, elles ont un potentiel performatif. Signalons alors que cette analyse vise à éclairer les logiques stratégiques mais ne doit pas avoir pour conséquence pratique de les restreindre à celles que nous avons pu identifier à ce stade de développement de

l'OZHM. Nous allons tenter d'expliciter ces deux théories d'action, mais il semble opportun de donner pour commencer une vue d'ensemble des cibles qu'elles visent à atteindre :

- Gouvernement, élus et autorités locales traitant des affaires liées à la conservation, protection, gestion et utilisation des zones humides (environnement, agriculture, eau, forêt, tourisme, infrastructure, pêche, chasse, etc.) ;
- Organisations, conventions et protocoles internationaux et régionaux (Convention de la Biodiversité, Objectifs de Développement du Millénaire, Convention de Ramsar, Convention de Barcelone, Union européenne, Union pour la Méditerranée, MedWet, Man and Biosphere, etc.) ;
- Partenaires de l'observatoire des zones humides méditerranéennes et les fournisseurs de données ;
- ONGs, associations, organisations communautaires (CBOs), projets et autres organisations actives dans la protection et la gestion des zones humides ;
- Universités, instituts, centres de recherche travaillant dans le cadre de la conservation et du développement ;
- Grand public et médias (Stratégie de communication de l'OZHM, 2009).

Pour faciliter la lecture, précisons dès à présent qu'il ne s'agit pas de catégoriser les cibles en fonction des théories d'action. Au contraire, même si certaines cibles vont s'inscrire davantage dans l'une ou l'autre des logiques, elles sont souvent visées par plusieurs voies d'action.

a) La théorie d'action scientifique – militante

Cette théorie d'action porte deux objectifs majeurs : la précision et le portage de la norme en matière de ZH pour pousser à l'adoption de nouvelles mesures et l'augmentation des capacités d'action environnementale en faveur des ZH. Les valeurs dominantes sont la légitimité et la validité scientifiques des contenus produits. La théorie de la décision sous-jacente, partagée au sein de l'équipe et de la direction de la TdV, mais exprimée de façon plus explicite par les scientifiques de ce groupe, est l'idée selon laquelle l'apport d'informations tangibles et reconnues, mises en forme pour produire un éclairage nouveau (ici le problème de la conservation des ZH), augmente la capacité de portage de cet objectif normatif. On repère essentiellement trois voies d'action correspondant aux deux objectifs implicites de cette théorie d'action de l'OZHM.

Améliorer le référentiel normatif et pousser à l'adoption de mesures. Nous avons vu que l'OZHM est un dispositif d'interface science-politique qui s'inscrit dans la gouvernance des ZH et de la biodiversité méditerranéennes. A l'échelle méditerranéenne, voire internationale, l'action consiste, en s'appuyant sur les référentiels et outils existants (notamment dans le domaine de la biodiversité), à développer la partie spécifique relative aux ZH. L'exemple déjà évoqué de la

sollicitation de l'unité de coordination de l'OZHM par le groupe d'experts de la Convention Ramsar, qui est mandaté par la CBD pour le développement des indicateurs ZH, montre qu'il a un besoin et que l'OZHM peut participer à sa satisfaction. La stratégie d'action est double : elle est opportuniste – l'OZHM se met tant que possible en capacité de répondre à ce type de sollicitation dont la portée est significative. Elle est avant tout planifiée – d'une part, la structuration de l'OZHM formalise un lien fort avec le Comité MedWet, groupement majeur dans la gouvernance des ZHM, et d'autre part, les efforts d'activation du réseau voire la création de partenariat visent en partie à accéder aux ancrages respectifs de ces organismes dans la gouvernance de la biodiversité et du DD. Les voies de transfert s'opèrent à deux niveaux : 1) les informations transférées sont techniques (les indicateurs, le modèle conceptuel pour le suivi-évaluation des ZH) et sont destinées notamment aux autres dispositifs ou interfaces science-politique chargés de développer les systèmes de suivi-évaluation pour une meilleure prise en compte des ZH dans ces systèmes. 2) Les résultats sont analysés, mis en forme (conceptuellement et matériellement) et communiqués aux structures institutionnelles et politiques mandataires. Pour MedWet, le transfert est direct : il s'agit de rapports, comptes-rendus, etc. présentés au comité MedWet, ou à divers événements de l'initiative régionale. Pour les autres conventions et protocoles internationaux et régionaux, le relais devrait être assuré par les partenaires sous mandat de ces conventions et protocoles, au moins jusqu'à ce que l'OZHM ait (peut-être à l'avenir) un accès direct à ces sphères. C'est ce que le coordinateur appelle la « coordination institutionnelle » (Stratégie de communication de l'OZHM, 2009). La mise en forme précise des résultats qui seront communiqués aux instances de la gouvernance reste un point non résolu à ce stade d'avancement de l'OZHM. Cette question est inhérente aux interfaces science-politique, dont une dimension plus ou moins directe est l'évaluation de l'action et des politiques publiques. Jusqu'où les membres de MedWet / Com par exemple sont prêts à entendre les résultats sur les ZH de leur pays ? Et on peut craindre de mauvaises réactions, étant donné le blocage de la Grèce à la première présentation formelle de l'OZHM en juin 2007. Les acteurs politiques, ayant un rôle régulateur sont soumis à d'autres pressions que celle des acteurs d'environnement (Figure 5.3). Face à eux, il y a aussi les acteurs sectoriels qui sont rétifs à la mise en place des contraintes environnementales plus fortes que pourraient être amenés à proposer les acteurs régulateurs devant les constats apportés par l'OZHM. Ceci révèle le fait que même en s'adressant à l'acteur régulateur en charge des zones humides ou des questions d'environnement, l'acteur d'environnement doit développer une stratégie assez fine (et non frontale si cela doit provoquer des blocages) pour favoriser la prise en charge réelle des ZHM (Figure 5.3).

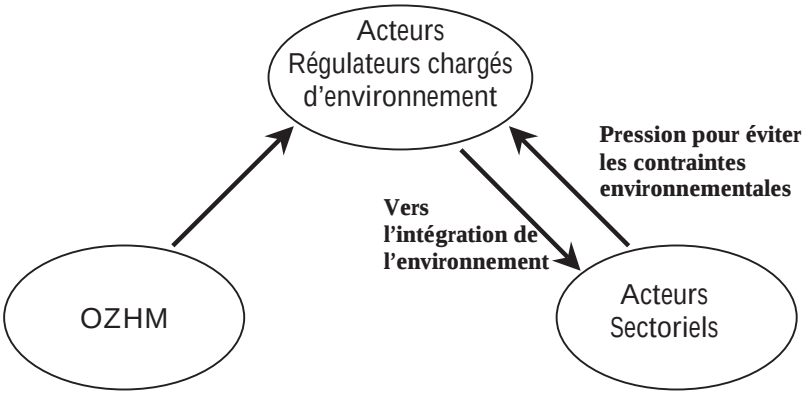


Figure 5.3 : Théorie d'action scientifico-militante de l'OZHM – Pousser à l'adoption de mesures en faveur des ZHM (source : auteur)

P. Le Preste et R. Taravella (2009) citent l'exemple des expertises techniques pour le Plan pour la Méditerranée, dont les données nationales sur les pollutions telluriques ont été « fusionnées afin d'obscurcir la responsabilité de chacun et d'éviter que certains pays méditerranéens ne soient clairement identifiés comme de gros pollueurs ». Ceci souligne le caractère stratégique de l'action que la TdV, ou ici l'EAE porteur de l'OZHM, va développer pour toucher l'acteur régulateur. Mais si l'OZHM ne sert plus à éclairer les responsabilités, il court à la perte de sens. L'arbitrage est plus que délicat et mérite une profonde réflexion stratégique.

Augmenter les capacités d'action environnementale en faveur des ZH. Il s'agit ici de transmettre l'expertise technique acquise et rassemblée par l'OZHM et les informations légitimes scientifiquement et politiquement validées. Cette voie d'action concerne en particulier les organismes nationaux ou locaux : les organismes gestionnaires de sites, les ONGE locales, les universités.

Cette voie d'action vient en particulier de l'expérience pratique de la TdV dans le partenariat avec des organismes locaux, dans la zone sud et est de la Méditerranée. Le rôle que la TdV doit y jouer est souvent un transfert d'expertise et un soutien technique. Elle vient en outre des besoins exprimés par les participants aux ateliers de l'OZHM allant dans ce sens. Ce besoin a été confirmé par les personnes interviewées par l'équipe sur la base du questionnaire de l'attente et des besoins. « Globalement, les personnes enquêtées sont unanimes pour reconnaître l'insuffisance de diagnostic et d'analyse des données collectées en raison du maintien de systèmes conventionnels de suivi, du manque de temps et de capacité. Elles reconnaissent aussi la difficulté d'analyser les données par rapport aux éléments du contexte (développement socio-économique, politique, etc.) » (Evaluation de la situation et des besoins, 2010). Or, ces organismes spécialisés restent tout de même les mieux reconnus dans leur domaine : « parmi les huit catégories de

personnes travaillant sur les diagnostics et les analyses, les ONG, les universités ou les instituts sont les mieux reconnus pour leur expertise (67% des ressources utilisées pour le diagnostic et l'analyse) » (*ibid.*). Agir par le renforcement de canaux déjà existants pourrait s'avérer stratégique, dans la mesure où comme l'indique cette étude, les ONG sont celles qui mettent le plus de données à disposition, contrairement aux administrations publiques. Par voie de conséquence, elles apparaissent comme étant une source de données, y compris pour des administrations ou organismes gestionnaires publics.

La stratégie d'action principale se joue à deux niveaux : une ***stratégie de coopération directe***, une ***stratégie de multiplication***. Dans la partie précédente, nous avons pu voir que ce type d'organismes était invité à être partenaires de l'OZHM. Sans revenir dans le détail de ces partenariats, soulignons ici qu'ils comportent la double fonction de fournisseur de données locales et de création de canaux d'action pour augmenter les capacités de portages de la conservation des ZH. Cette voie d'action (coopération et soutien technique) implique cependant un rapport direct aux organismes, et donc un investissement important en ressources humaines et financières. Si ce travail devait être conduit uniquement par l'unité de coordination, sa portée en serait limitée. Dans ce sens, la stratégie de coopération se situe à un autre niveau, qu'on appelle ***stratégie de coopération-multiplication*** : elle concerne les partenaires de l'OZHM étant en mesure (en termes de structure et de compétences) d'assurer ce soutien dans leur propre réseau. Par exemple, le WWF MedPo anime un réseau dans les régions sud et est de la Méditerranée. Il a exprimé la volonté de faire bénéficier les organismes de ce réseau des informations et ressources techniques de l'OZHM (OZHM, questionnaire aux partenaires, 2010). La figure 5.4 illustre ces stratégies de coopération et de multiplication visant à renforcer les acteurs d'environnement impliqués dans les ZH en Méditerranée, l'OZHM étant en outre un réseau rapprochant ces différents acteurs (Figure 5.4).

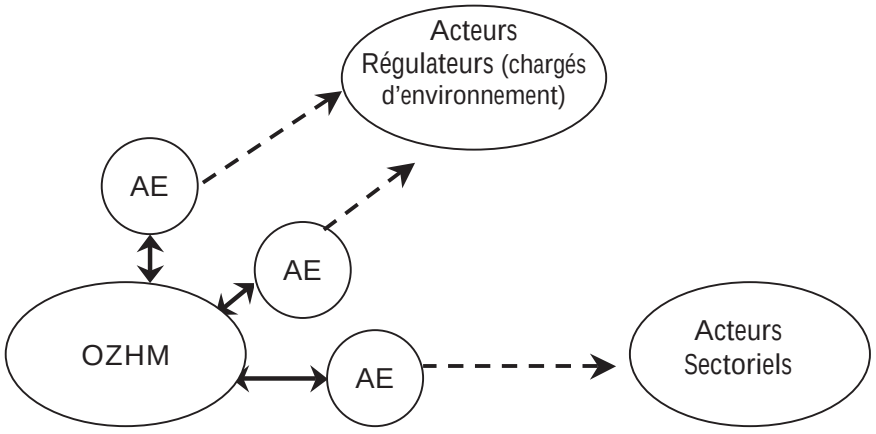


Figure 5.4 : Théorie d'action scientifico-militante de l'OZHM – Augmenter les capacités d'action en faveur des zones humides en Méditerranée (source : auteur)

Rendre public le problème de la conservation des ZHM. Cette stratégie d'action est simple mais non négligeable : il s'agit d'exprimer le problème et de multiplier les expressions du problème de la conservation des ZHM. Cette stratégie d'action est transversale aux autres, elle peut toucher tous types de cibles. Elle peut être active : par exemple, par la publication des résultats de certains indicateurs médiatiques comme le LPI, les communiqués de presse, les annonces spécifiques, mais aussi les animations telles que des portes ouvertes, etc. Elle peut être « passive » : par la mise à disposition de l'information, à travers le site web de l'OZHM ou d'autres supports. Ce sont les activités d' « information » et de « sensibilisation » prévues dans la stratégie de communication de l'OZHM.

b) La théorie d'action politico-administrative

Cette théorie d'action repose sur l'idée que la prise en charge de la conservation des ZH dans la gestion effective a lieu avec l'intervention de l'acteur administratif intégrateur – ou l'acteur régulateur conceptuel de l'ASGE. La théorie de décision sous-jacente est la théorie de la planification, qui s'appuierait sur des systèmes de suivi-évaluation. L'OZHM serait alors un outil pour les acteurs en charge de la planification et de la gestion des territoires. Cette théorie d'action concerne notamment les niveaux nationaux (centraux) et locaux des pays.

On repère trois composantes à cette théorie d'action, en fonction des cibles.

1. La première concerne les organismes gestionnaires de ZH. L'idée est que l'OZHM peut fournir des éléments (données et analyses) pour une meilleure gestion de ces sites. Cela passe entre autres par l'élaboration de plans de gestion. Les voies d'action possibles sont de nature passive : les organismes de gestion s'approprient les ressources mises à disposition par l'OZHM ; ou active : la TdV ou des partenaires de l'OZHM (et non plus seulement l'OZHM qui n'en a pas les capacités directement) interviennent dans l'élaboration des plans de gestion.
2. La deuxième concerne les administrations. L'enquête menée par l'unité de coordination visait à identifier les voies possibles de transfert des contenus de l'OZHM dans les administrations et institutions publiques en charge des ZH voire d'autres administrations concernés de fait par les ZH. Par exemple, un des éléments qui ressort de l'analyse des entretiens est que « les ministères ou les autorités en charge de la protection des zones humides (Environnement, Agriculture, Parcs Nationaux) ne font pas toujours partis des cercles de décision sur les sujets d'utilisation et de gestion des terres et des territoires qui sont en général sous l'autorité politique et administrative du bureau du premier ministre ou sous le ministère de l'intérieur. Néanmoins, dans environ 25% des pays, les personnes en charge des zones humides y sont engagées à travers leur participation à

des comités interministériels » (Evaluation de la situation et des besoins, 2010). La stratégie d'action serait alors de s'appuyer sur ces personnes en charge des ZH ayant accès aux comités intersectoriels en leur donnant les éléments et les ressources à faire valoir dans le processus de planification. Cette voie d'action passe donc par l'identification de ces personnes et l'envoi d'informations (sous formes de rapport ou autres) dans une fréquence adaptée au calendrier du processus de planification. On imagine la quantité de travail que requiert cette stratégie d'action. L'unité de coordination (et à la direction de la TdV) ne pourrait prendre en charge complètement cette action, et le concours de MedWet apparaît à ce stade comme une solution très hypothétique (en raison de la difficulté que connaît l'initiative) mais pourtant la plus envisageable. Remarquons aussi que les acteurs visés ici sont en quelques sortes les acteurs d'environnement de l'appareil politico-administratif. Ceci révèle un recouvrement entre les théories politico-administrative et scientifico-militante qui ne peuvent en réalité pas fonctionner de manière pure. Nous nous retrouvons à nouveau dans la configuration représentée par la figure 5.3. La stratégie ne vise plus à faire adopter des mesures dans les arènes politiques où sont élaborés les programmes d'action nationaux ou internationaux, mais à influencer les plans sectoriels et intersectoriels élaborés dans les niveaux politico-administratifs décentralisés des pays.

3. Une troisième voie d'action envisagée concerne les acteurs impliqués dans les programmes de développement. La stratégie d'action serait de déterminer les programmes de DD qui concernent les ZH, d'évaluer la prise en compte effective de leur conservation et de la gestion durable de ses ressources (c'est d'ailleurs le troisième objectif de l'OZHM), afin de déterminer les programmes de DD dans lesquels l'OZHM pourrait fournir les ressources pour une meilleure prise en charge de la partie environnementale souvent insuffisante. Cette voie d'action reste cependant problématique, et l'enchaînement des actions reste à construire. L'équipe OZHM de la TdV étudie les possibilités de développer cette stratégie d'action, notamment en rencontrant les acteurs dans les pays (missions dans les pays sud et est de la Méditerranée) et en proposant des sujets de stage de master (Gully, 2010).

A ce stade de développement, il est difficile de voir comment l'OZHM va pouvoir véritablement mettre en œuvre ces stratégies d'action.

c) Bilan sur les théories d'action environnementale de l'OZHM

Une figure (Figure 5.5) et un tableau synthétique (Tableau 5.3) des théories d'action de l'OZHM en fonction des cibles (qu'elles soient aussi partenaires ou non) font apparaître deux niveaux d'action selon notre critère d'appartenance ou non à l'Ensemble agissant pour l'Environnement.

D'une part, il s'agit de renforcer l'EAE, d'autre part, l'enjeu est de développer des stratégies d'action destinées à changer la gestion effective visant indirectement les acteurs sectoriels en ciblant d'abord les acteurs régulateurs.

Tableau 5.3 : Synthèse des stratégies d'action en fonction de la position des cibles par rapport à l'Ensemble Agissant pour l'Environnement.

	Théorie scientifico-militante	**Théorie politico-administrative**
EAE	- Gouvernance de la biodiversité et des ZHM (Précision des normes) - Organisations locales : instituts, organismes gestionnaires, ONG, etc. (augmentation des capacités d'action environnementale) - ONG, instituts, etc. ZH (sensibilisation, information)	- Organismes gestionnaires de sites (amélioration de la gestion des ZH) - Administrations en charges des ZH et de l'environnement (planification)
Hors EAE	- Gouvernance du Développement Durable - Médias, grand public (sensibilisation, information)	- Autres administrations (planification) - Organisations et administration en charge de programmes de Développement Durable (renforcement de la partie environnement)

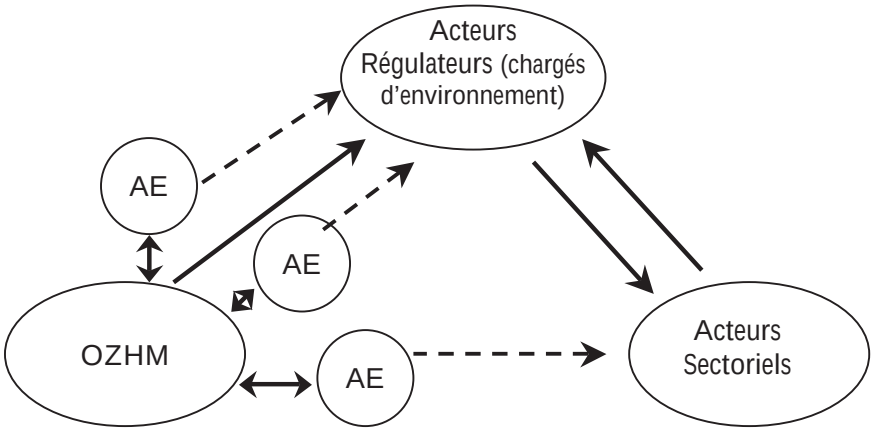


Figure 5.5 : Théories d'action de l'OZHM – Renforcer les capacités des AE, Agir auprès des acteurs régulateurs pour l'adoption de mesures et l'intégration des ZH dans les plans sectoriels et intersectoriels (source : auteur)

Le lecteur doit mieux percevoir à présent pourquoi il n'est pas possible de parler des partenaires et des cibles simplement et à quel point les stratégies de coopération-partenariat et d'action environnementale sont interreliées dans dispositif tel que l'OZHM. Les partenaires sont indispensables pour la production des contenus (partie 5.2.3) et pour la légitimité et validité de ces contenus (partie 5.2.2), mais ils sont souvent simultanément des cibles directes (en plus des

autres cibles non-partenaires de l'OZHM), et des canaux de transfert en tant que relais pour une multiplication de l'action de l'OZHM.

De nombreuses questions restent irrésolues, certaines parce que l'OZHM était jusqu'ici en phase de construction, et d'autres, parce qu'elles sont inhérentes à un dispositif d'action environnementale qui doit sans cesse adapter et améliorer sa stratégie. On peut néanmoins d'ores et déjà conclure que ce dispositif d'interface science-politique est bien loin de s'en remettre à la vision naïve de la relation entre science et décision. Il y a bien un important travail de réflexion stratégique, de diagnostic, d'expérimentation et d'adaptation pour élaborer et mettre en place une stratégie d'action environnementale (la même remarque étant valable pour l'ensemble des dimensions stratégiques), rôle qui est porté par l'unité de coordination de la TdV.

d) Bilan sur l'articulation des registres stratégiques dans la mise en place de l'OZHM

L'OZHM apparaît comme un dispositif d'action de grande ampleur comparé aux autres projets de la TdV. Il est relativement rare que des ONGE soient mandatées par des comités intergourvenementaux pour réaliser un travail de suivi et d'évaluation des politiques générales des pays concernés dans le domaine de l'environnement. La place d'expert des ZH et son investissement dans l'initiative MedWet ont permi à la TdV d'obtenir son mandat politique (Figure 5.6). Le dispositif requiert néanmoins un investissement lourd en terme de ressources humaines (temps de travail) et financières ainsi que des compétences diverses pour récolter et analyser les données du système de suivi-évaluation mis en place. Ces ressources et compétences ont été d'abord rassemblées en interne de la TdV. L'équipe constituée a alors entrepris un travail de réseau parallèle à la construction de l'outil scientifique et technique basé sur des indicateurs d'état et de tendances des ZHM. Ces premières étapes ont pu être menées à bien, mais le dispositif reste très dépendant des ressources et compétences externes pour le développement des actions environnementales. Ainsi, pour la voie d'action scientifico-militante, ces ressources et compétences sont nécessaires à pour alimenter le système de suivi-évaluation avec des données fiables pour les mettre en forme en fonction des cibles visée, ce qui nécessite des compétences dans le domaine de l'action à l'interface entre sciences et politique. Cette théorie d'action ne se concrétisera que si les relais de diffusion des informations fournies par l'OZHM et si les acteurs d'environnement en Méditerranée s'en saissisent. Les floues qui persistent sur la voie d'action politico-administrative nous rappelle d'une part que la construction des modes d'action environnemnetale demande des efforts d'analyse de la part des acteurs qui les élaborent et d'autre

part que la modalité d'action est plus difficile à construire lorsqu'elle ne s'inscrit pas dans les savoir-faire « traditionnel » de l'organisation.

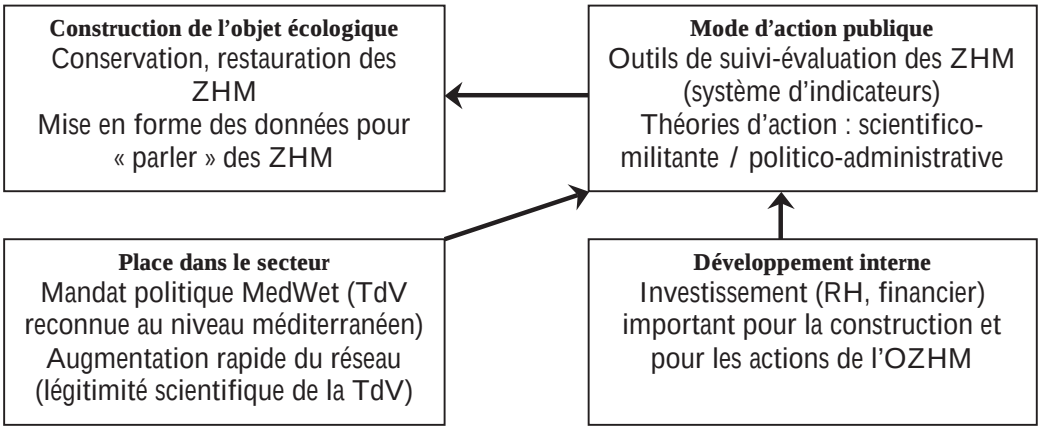


Figure 5.6 : Le dispositif OZHM replacé dans les quatre registres stratégiques (source : auteur)

5.3 Evaluer la contribution de l'OZHM à une meilleure prise en charge des zones humides méditerranéennes

Dans la perspective de répondre plus loin dans la thèse à la façon dont on peut évaluer l'impact de l'action environnementale sur l'état écologique des écosystèmes visés et de déterminer le rôle que peut jouer l'exercice de l'évaluation dans l'amélioration de l'action, nous examinons ici ce que signifie évaluer un dispositif agissant à l'interface entre sciences et politique.

L'OZHM n'est pas un dispositif d'action directe sur les ZHM. On ne peut alors pas évaluer son impact sur l'état matériel des ZH. Une autre façon d'appréhender son impact est d'évaluer sa contribution dans une prise en charge de la conservation des ZHM dans les décisions et dans la gestion. Si les interfaces science-politique constituent un sujet qui intéresse tant les chercheurs, c'est justement parce ce sont des zones extrêmement complexes, dans leur définition et dans leur fonctionnement. Il est rarement possible d'avoir une traçabilité totale de l'information à la prise de décision, puis à l'intégration des changements (Haas, 1992 ; Le Prestre & Taravella, 2009). Cependant, le dispositif d'interface science-politique n'avance pas à l'aveugle mais au contraire dans une réflexion stratégique soutenue, qui vise d'une part à augmenter ses capacités propres et d'autre part à agir pour la conservation des ZHM, en passant par les canaux jugés stratégiques. Pour évaluer la contribution de l'OZHM à cette meilleure prise en charge des ZH, nous pouvons repartir des stratégies d'action repérées en essayant de distinguer les résultats directs que l'on

Conclusion de la deuxième partie

Nous avons consacré cette deuxième partie de la thèse à l'exploration de la façon dont les ONGE peuvent agir et agissent en situation réelle, à travers l'analyse fine d'actions et de projets menés par notre organisation focale, la Tour du Valat. Pour mener à bien ce travail, notre cadre d'analyse stratégique de l'organisation à finalité environnementale (ASOFE) comportant quatre registres stratégiques – la construction de l'objet écologique, la mode d'action environnementale, le développement interne et la place dans le secteur – a été mobilisée d'abord comme un cadre heuristique pour découvrir les contraintes et les questions stratégiques concrètes qui se posent à l'ONGE lorsqu'elle est en situation. Ce cadre nous a ensuite permis d'organiser l'analyse en ce qu'il permet de saisir les articulations entre ces quatre registres stratégiques que l'organisation doit faire tenir ensemble. Ces tensions se situent elles-mêmes à deux niveaux : 1) la façon dont l'ONGE acquiert, rassemble et organise ses ressources, autrement dit ses capacités pour agir ; 2) l'analyse des systèmes de gestion qu'elle réalise elle-même pour développer ses actions. Par cette lecture stratégique des interventions dans les systèmes de gestion organisée par notre cadrage de l'Analyse stratégique de la gestion environnementale (ASGE), nous allons plus loin dans la compréhension de ce que font véritablement ces ONGE qui veulent agir pour la conservation de la nature. Nous posons simultanément les prémisses d'un raisonnement stratégique articulant l'élaboration de la stratégie, sa mise en œuvre et sa contribution au regard de l'objet environnemental visé, dont la formalisation fera l'objet de la troisième partie de la thèse.

Nous avions choisi de nous intéresser à plusieurs des projets menés par la Tour du Valat pour connaître la diversité des modes d'action mis en œuvre par une seule et même organisation. Ce choix nous a en outre permis d'appréhender les problématiques stratégiques spécifiques qui sous-tendent chacun de ces modes d'action.

Dans le chapitre 3, nous avons étudié l'action environnementale fondée sur le développement de la recherche scientifique pour la conservation des zones humides. Il apparaît que si la recherche sur les zones humides constitue déjà une action environnementale en soi dans la mesure où elle permet de connaître et de rendre public cet objet écologique et les menaces qui pèsent sur lui, elle

confère à l'organisation les capacités de développer une variété de modes d'intervention connexes à l'activité scientifique. Son ancrage scientifique et territorial sont en effet des ressources stratégiques primordiales lui permettant d'intervenir de façon continue et intensive dans le système de gestion camarguais, mais aussi à une échelle bien plus large. Si la recherche scientifique de la TdV doit répondre au double enjeu de la qualité scientifique et de la mission de conservation des zones humides, l'analyse réalisée au plus près de l'activité scientifique nous permet d'appréhender la façon dont celle-ci contribue à l'amélioration du système de gestion et parfois même son impact sur les milieux et les espèces qui y sont inféodées. Cependant, le double enjeu de l'activité scientifique de la Tour du Valat reste une contrainte forte que l'organisation doit toujours gérer au mieux, mais qui constitue en réalité des marges de manœuvre que l'organisation peut exploiter stratégiquement. En effet, ces actions connexes à la recherche ne doivent pas être menées au détriment du support scientifique qui les a permis, même s'il existe une tension forte entre la logique académique à laquelle l'activité scientifique doit se conformer pour être reconnue et l'engagement pour la conservation qui relève en partie de choix de société pas toujours fondés sur une démonstration scientifique qui serait à même de rallier tous les acteurs à une même vision des choses. En fonction des situations, nous avons vu que la Tour du Valat adapte son positionnement dans le jeu pour poursuivre ses objectifs de conservation des zones humides.

Dans le chapitre 4, nous avons au contraire eu affaire à une action limitée dans le temps et engagée hors du territoire d'implantation de l'organisation. Nous avons pu mesurer à quel point le cadre du projet – un programme euro-méditerranéen visant à promouvoir la gestion intégrée des zones côtières (GIZC) sur le pourtour méditerranéen – qui a permis à la Tour du Valat de déployer son action sur cette zone humide marocaine, constitue simultanément la principale contrainte de projet, depuis l'élaboration du mode d'action jusqu'à sa mise en œuvre. En effet, pour être éligible, la TdV devait se conformer aux termes de l'appel d'offre du bailleur institutionnel, la commission européenne. Mais l'étude du projet nous a permis d'observer que l'adoption de la doctrine GIZC s'est substituée à l'analyse de la gestion de cette zone humide, et l'action développée a échoué à pénétrer ce système de gestion qu'elle avait pourtant pour but de faire changer. Par opposition, ce piètre apport du projet conforte nos observations tirées de l'étude de plusieurs exemples d'actions connexes à la recherche scientifique, notamment en Camargue : la connaissance fine du terrain – écologique et socio-politique – , l'analyse du système de gestion et l'analyse de la place de l'ONGE sont autant d'éléments indispensables pour que l'organisation puisse effectivement jouer le rôle qu'elle entend se donner pour faire avancer la

problématique de la conservation des zones humides. Bien que ces conditions soient moins facilement réunies en dehors de son lieu d'implantation, le projet étudié semble montrer que c'est pourtant un préalable absolu pour agir. L'enjeu stratégique de l'ONGE est alors de trouver les moyens de les surmonter pour agir en Méditerranée. Cette question préoccupe les membres de l'organisation comme nous le verrons dans la troisième partie de la thèse.

Enfin, la construction de l'Observatoire des Zones Humides Méditerranéennes (Chapitre 5) initiée à la Tour du Valat depuis 2004 et plus concrètement depuis 2009 nous a donné l'opportunité de comprendre comment l'organisation pouvait parvenir à mettre en place un dispositif se devant d'être de grande ampleur. La TdV s'appuie pour cela sur ses ressources acquises et renforcées sur le long terme : sa crédibilité scientifique et technique, son réseau et sa reconnaissance au niveau de la gouvernance méditerranéenne des zones humides liée à son investissement dans l'initiative MedWet. La mise en place d'un dispositif d'interface entre science et politique à cette échelle régionale reste cependant un mode d'intervention relativement nouveau pour l'organisation, et la façon dont on peut lui faire jouer pleinement son rôle qui est d'influencer les décisions en faveur de la conservation des ZHM reste le difficile questionnement que l'organisation doit mener en même temps qu'elle construit le dispositif. L'analyse stratégique incite à expliciter au maximum les théories d'action et à réduire les ambiguïtés causales permettant de garder des repères pour ancrer l'action malgré la complexité du système dans lequel le dispositif doit agir (la gouvernance des zones humides à l'échelle méditerranéenne). Nous avons identifié deux théories d'action que l'équipe construit de front : une logique scientifico-militante, qui consiste à apporter de l'information tangible – dont la fiabilité scientifique serait reconnue – et mise en forme pour produire un éclairage nouveau sur le problème de conservation des ZHM. Dans cette perspective, l'enjeu est d'améliorer le référentiel normatif, les cadres internationaux autour des ZHM et mettre les données mises en forme à disposition des acteurs d'environnement de manière à augmenter leur capacité de portage de ces objectifs normatifs. La seconde logique est politico-administrative, visant à ce que les ZH soient intégrées dans les planifications de différents compartiments de l'appareil administratif. Au stade de développement où était le dispositif lorsque nous l'avons étudié, nous n'avons déjà pu repérer ces théories d'action montrant que l'OZHM pourrait jouer sur les interfaces sciences et politiques au niveau de la gouvernance des ZHM, mais aussi à des échelles plus locales pour pénétrer les systèmes de gestion. La traduction pratique de ces théories reste cependant à réaliser, mais l'analyse des capacités nous a révélé leur insuffisance. La Tour du Valat se met alors dans une

perspective de construction de long terme dans laquelle la priorité est d'asseoir la légitimité scientifique et technique de l'OZHM qui va déterminer sa crédibilité future.

A travers ces cas d'étude, nous avons pu voir que les ressources dont dispose l'organisation sont déterminantes de la place et du rôle qu'elle peut jouer dans les systèmes de gestion qu'elle ambitionne d'infiltrer et de transformer. La réflexion stratégique menée par l'ONGE peut être vue comme une analyse mettant en tension l'analyse interne de ses capacités (place et rôle qu'elle *peut* jouer) et l'analyse externe du système de gestion et de la façon dont elle doit déployer son action (place et rôle qu'elle *veut* jouer), dans une cohérence d'ensemble entre les quatre registres stratégiques. A titre illustratif, le tableau (Tableau conclusion partie 2) présente de façon synthétique les cas d'étude abordés dans cette partie en faisant apparaître les articulations nécessaires entre les intentions (« veut ») et les capacités (« peut ») pour les quatre registres stratégiques.

Tableau conclusion partie 2 : Articulation entre les intentions (« veut ») et les capacités (« peut ») pour les quatre registres stratégiques pour la recherche comme action pour la conservation des ZH, le projet Moulouya au Maroc et la construction de l'OZHM

	Recherches Camargue		**Projet Estuaire Moulouya (SMAP Maroc)**		**OZHM**	
	« Veut »	« Peut »	« Veut »	« Peut »	« Veut »	« Peut »
Objet écologique	Conservation des fonctionnalités et biodiversité du Delta du Rhône		Conservation de l'estuaire de la Moulouya (fonctionnalité, biodiversité)	Echec	Conservation ZHM : prise en charge des ZHM dans les décisions et la gestion	Mise en forme de l'objet ZHM par un dispositif de suivi-évaluation
Mode d'action environ-nementale	Expertises, influence de la gestion du territoire, Gestion directe ZH		Améliorer la gestion	Application d'une « démarche GIZC)	Logique sc. - militante / politico-administrative	Logique scientifico-militante
Dévelop-pement interne	Compétences scientifiques et connaissance du système de gestion Camargue		Développer des expériences sur des sites méditerranéens	Connaissances des systèmes de gestion superficielles	Projet et équipe OZHM bien connectés avec les autres équipes	Création d'une équipe OZHM qui développe une expertise dans les systèmes de suivi-évaluation ZHM
Place dans le secteur	Acteur territorial, expertise scientifique reconnue		Acteur d' « accompa-gnement » de changements en faveur d'une meilleure gestion des sites ZH	Niveau médit : spécialiste ZH reconnue Niveau local : inconnue	Partenariat large et actif, porteur de l'OZHM	Elargissement du réseau (organismes scientifico-techniques) Difficulté à monter un partenariat actif

Cette réflexion doit donc nécessairement être menée pour chacune des actions concrètes qu'elle va mettre en œuvre. Mais l'organisation doit également penser et développer sa stratégie de façon cohérente et qui articule de manière optimale les différents modes d'intervention. Comment s'y prend-t-elle et quel raisonnement stratégique peut soutenir cet exercice ? L'enjeu de l'articulation global / opérationnel de la stratégie sera l'objet de la troisième partie où nous retrouverons cette tension entre les intentions et les capacités de l'ONGE vis-à-vis de l'action environnementale.

Troisième partie

Vers un cadrage pour soutenir la réflexion stratégique, des actions à leurs impacts écologiques

Pour comprendre comment agissent et peuvent agir les ONGE, il faut impérativement ancrer l'analyse là où l'action est déployée, c'est-à-dire dans des situations concrètes. C'est le travail que nous avons exposé dans la partie précédente de la thèse. Cependant, comme toute organisation, l'ONGE ne peut raisonner et mettre en œuvre ses actions de manière indépendante les unes des autres et sans cohérence entre elles. Sa réflexion et sa pratique de la stratégie se jouent également à l'échelle globale de l'organisation qu'il nous faut maintenant étudier, de manière à la soutenir face à ce perpétuel questionnement qui se pose à elle : comment agir pour l'environnement – pour obtenir que les ZHM soient conservées – et comment cette action peut-elle être renforcée ? Pour cela, cette partie visera à aller au bout de la compréhension de ce qu'est la stratégie de l'ONGE – de quelle façon est-elle élaborée et mise en pratique ? – tout en introduisant des cadrages susceptibles de soutenir son renforcement.

La façon dont la stratégie est construite à l'échelle de l'organisation fait l'objet du chapitre 6. Nous nous appuyons en cela sur la planification stratégique pour le programme quinquennal 2011-2015 qui a eu lieu à la Tour du Valat en 2009 et 2010. Etant un moment spécifiquement consacré à l'élaboration stratégique, elle constitue à la fois un processus délimité facilitant l'ancrage de l'analyse et un moment propice à la restitution comme procédé de recherche et d'intervention. A cette échelle globale de l'organisation, nous retrouverons les quatre registres stratégiques de la construction de l'objet écologique à conserver, du mode d'action environnementale, du développement interne et de la place dans le secteur de la conservation : les

réflexions plus ou moins collectives qui ont eu lieu pendant cette période se situent bien dans l'un ou l'autre de ces registres et souvent dans des tensions entre plusieurs de ces registres. Nous observerons également deux visées implicites : l'élaboration stratégique pour renforcer les capacités d'action et l'élaboration de la stratégie pour renforcer l'action elle-même. L'étude des processus d'élaboration stratégique sera donc organisée selon ce cadrage et nous pourrons faire l'état des questions qui se posent à l'organisation sous chacun de ces angles. Nous pourrons alors comprendre les réponses qu'elle se donne et également identifier les zones d'ombre qui persistent au terme de la planification, que l'organisation devra veiller à maintenir au centre de la construction collective pendant la mise en œuvre du programme. Nous verrons en effet que l'élaboration stratégique est un processus continu qui ne se passe pas uniquement dans l'espace des périodes de planification, mais qui se poursuit au contraire dans le temps de sa mise en œuvre.

Ce n'est que forte de la compréhension plus fine des composantes de la stratégie de la TdV, de la façon dont elle la construit et la met en œuvre, que nous pourrons envisager de la relier à ses impacts sur les ZHM, qui sont au cœur des préoccupations de l'organisation. Dans le chapitre 7, nous analysons les implications de la pratique de l'évaluation dans l'ONGE. A travers l'étude de cette pratique à la TdV, nous retrouverons les deux dimensions fondamentales de l'évaluation : celle du contrôle de la bonne gestion et de l'activité scientifique et technique pour la conservation des ZHM ; celle de l'analyse rétrospective de la mise en œuvre de la stratégie dans une dynamique de renforcement de l'action. Cette pratique constitue un enjeu à la TdV dans la mesure où celle-ci cherche à aller plus loin dans l'évaluation des impacts environnementaux de son action, au-delà de la qualité de sa recherche scientifique qui était le principal critère d'évaluation jusqu'ici. Nous nous attacherons ainsi à démêler les fils de cette double dimension fondatrice de l'évaluation dans un contexte d'évolution de la pratique évaluative. Nous verrons que les organes de gouvernance qui ont pour rôle de contrôler l'activité de la TdV, mais aussi de soutenir son développement, sont favorables aux évolutions sans attendre que les membres de l'équipe dépassent les irréductibles difficultés méthodologiques de l'évaluation des impacts tangibles sur les ZHM. Ces difficultés méthodologiques nous inciterons plutôt à nous recentrer sur la façon dont la pratique de l'évaluation peut s'offrir comme un espace-temps particulier du processus continu de réflexion stratégique. C'est dans cette perspective que nous terminerons ce chapitre 7, proposant un cadre d'évaluation capable d'accueillir les stratégies d'action dans toute la complexité que nous lui aurons trouvée tout au long de la thèse.

Chapitre 6

La planification stratégique : moment pour la réflexion et le renforcement des actions futures

6.1 Démarche pour analyser et soutenir la réflexion stratégique à la Tour du Valat 292

6.2 Stratégie d'augmentation des capacités : renforcer les ressources et les capacités pour atteindre les objectifs 303

6.3 Stratégie d'action environnementale : vers une stratégie au sens fort 331

6.4 Conclusions sur la planification stratégique comme moment clé pour bâtir la stratégie d'action environnementale 376

Dans la partie précédente, nous avons pu voir que chaque projet mis en œuvre par la Tour du Valat requérait une analyse stratégique spécifique, visant à la fois à rassembler les ressources nécessaires à ses actions et à identifier le mode d'intervention à mener selon la problématique et l'organisation du système de gestion. La stratégie de la TdV ne peut cependant se réduire à l'addition de ces stratégies spécifiques qui sont en outre interdépendantes comme le montrent les exemples d'actions développés plus haut. Nous avons en effet pu observer que dans chacune de ses interventions, l'organisation devait faire tenir ensemble les quatre dimensions stratégiques qui sont la construction de l'objet écologique à conserver, le mode d'action environnementale, mais aussi le développement interne et la place dans le secteur de la conservation. Pour saisir la cohérence d'ensemble de ces stratégies spécifiques, le moment est venu d'étendre l'analyse à l'organisation comme entité unifiée. Comment la TdV définit-elle ses objectifs environnementaux ? Comment envisage-t-elle l'articulation de ses différents modes d'action pour

les atteindre ? Comment gère-t-elle les arbitrages entre les actions envisagées et les ressources dont elle dispose pour les mettre en œuvre ? Quel raisonnement peut soutenir cette réflexion stratégique pour renforcer sa mise en œuvre ?

Ce sont les questions auxquelles ce chapitre s'attachera à répondre, à partir de l'étude de la réflexion stratégique menée dans l'organisation, tout en confrontant cette réflexion à la réalité de sa mise en œuvre étudiée dans la partie précédente.

6.1 Démarche pour analyser et soutenir la réflexion stratégique de la Tour du Valat

6.1.1 Démarche de recherche : la planification stratégique comme « espace-temps » pour la réflexion stratégique

La démarche de recherche mise en œuvre pour mener à bien ce travail est ancrée dans la mise en regard des processus et du contenu stratégiques.

Les plans stratégiques de la Tour du Valat sont pris comme référence du contenu stratégique. Nous nous focalisons principalement sur le plan quinquennal 2006-2010 – dans lequel s'inscrivent les actions étudiées dans la deuxième partie de la thèse – et sur le plan 2011-2015 – dont l'élaboration est ici étudiée dans le détail. Les objectifs notifiés dans ces plans servent de repères considérés comme la stabilisation temporaire d'une négociation interne sur plusieurs dimensions stratégiques. Ces objectifs sont en effet de natures diverses : les objectifs environnementaux, les objectifs d'action, de développement et de renforcement des compétences, des ressources financières et partenariales. L'analyse approfondie de deux plans quinquennaux successifs permet de saisir l'évolution formelle du contenu stratégique.

Pour comprendre comment les évolutions entre les deux plans quinquennaux ont pu avoir lieu, l'analyse des processus stratégiques est indispensable. La perspective pratique de la stratégie (Golsorkhi, 2006 ; Rouleau *et al.*, 2007a) nous aide à appréhender les processus stratégiques comme l'articulation de la pratique[164] et des pratiques[165]. La pratique de la TdV a été amplement développée à travers l'analyse de ses différents modes d'action dans la partie 2. Les pratiques ont également été abordées dans ces cas d'étude, notamment pour comprendre quelles questions se

[164] La pratique : la stratégie en tant que flux d'activité en situation et accompli socialement ayant des conséquences sur les orientations et la survie de l'entreprise (Seidl *et al.*, 2006).

[165] Les pratiques : ressources cognitives, comportementales, procédurales, discursives, motivationnelles et physiques qui sont combinées, coordonnées et adaptées pour construire la pratique (*ibid.*).

posent et comment elles sont résolues par les acteurs dans la mise en œuvre des actions. Dans ce chapitre, les pratiques seront plus que prises en compte : elles constitueront la voie d'entrée pour l'analyse des processus stratégiques. Et parmi les pratiques, il s'agira d'observer en particulier ce que les auteurs de la perspective pratique appellent les pratiques stratégiques spécifiques (et formelles : la planification stratégique, les évaluations annuelles, les ateliers stratégiques, les discours associés) (Whittington, 2006), notamment la planification stratégique qui a eu lieu en 2009-2010 pour l'élaboration du plan 2011-2015.

Dans le domaine du management stratégique, la « planification » contient une signification particulière qui ne peut être ignorée car ce sens tient justement au fait que « la planification stratégique » est une des premières écoles de pensée qui ont participé à l'émergence de cette discipline, dont H. Ansoff est souvent cité comme un des principaux fondateurs avec son ouvrage qui a fait date : *Corporate strategy* (1965). Cette école de pensée envisageait la stratégie telle qu'elle se manifestait à l'époque dans les entreprises où les modèles rationnels connaissaient leur apogée. La stratégie était construite par un escadron de planificateurs à la formation très poussée, travaillant selon des procédures et analyses formelles complétées par des kyrielles de chiffres. Les stratégies construites par ces processus devaient ensuite être appliquées avec une attention minutieuse aux objectifs, aux budgets, aux programmes et aux divers plans opérationnels. Ces approches ont cependant été délaissées dans les années 1980, tant par les praticiens que par les chercheurs en management stratégique. H. Mintzberg s'est porté tête de file de ce courant critique de la planification en synthétisant et formalisant les arguments en sa défaveur dans son ouvrage *The rise and fall of strategic planning* (1994). Il associe cette sénescence à plusieurs illusions inhérentes au raisonnement de la planification qui ne tient plus dans un contexte d'imprévisibilité et de complexification de l'environnement des entreprises, comme l'illusion de la prédétermination qui fera penser que la stratégie pourrait être stable entre la planification et la mise en œuvre, ou l'illusion mécaniste qui ignore l'intuition, la créativité, et les processus spontanés d'émergence de stratégies (Mintzberg, 1994 ; Mintzberg *et al*., 1999).

Depuis, les écoles de pensée focalisées sur le caractère émergent de la stratégie ayant également montré leurs limites, la critique de la planification tend à s'épuiser dans la recherche d'un équilibre entre le plan et l'émergence. Certains auteurs proposent simplement de s'en remettre aux pratiques effectives des entreprises : elles font – toujours – de la planification stratégique (Martinet, 2001 ; Whittington & Cailluet, 2008 ; Cailluet, 2008). Cependant les pratiques désignées par ce terme n'ont bientôt plus rien en commun avec celles décrites par Ansoff. Ces auteurs indiquent en effet que « les 'planificateurs', d'un rôle d'analyse et de contrôle souvent hérité des origines budgétaires de la planification, se sont véritablement transformés en animateurs des

équipes chargées de la formulation de la stratégie par le biais des plans » (Cailluet, 2008). Ces « planificateurs » peuvent même simplement avoir disparu, la pratique de la planification revenant aux directions ou unités opérationnelles (Martinet, 2001 : 185). Ainsi, « la planification n'est pas morte, elle s'est transformée, par les mots, les outils et les pratiques » (Cailluet, 2008). C'est en effet davantage une transformation de la pratique de la planification qu'une disparition qui est observée par ces auteurs que nous rejoignons par nos propres observations : avec l'abandon de la « fonction planification » dans les entreprises, les matrices disparaissent et « les outils sont davantage pris pour ce qu'ils sont : c'est-à-dire des aides au raisonnement, à l'analyse, voire à l'imagination, qui ne sont pas révérés de façon dogmatique » (Martinet, 2001 : 185). La planification stratégique prend la forme de support de la réflexion stratégique au bénéfice d'une reconnexion de la stratégie et de l'action. Sans imposer de définition catégorique de la réflexion stratégique, J.M. Liedtka (1998) en propose néanmoins quelques caractéristiques fondamentales : une modélisation systémique pour (re)construire les schémas mentaux de potentialisation de l'entreprise ; une focalisation persévérante sur la création de sens et sur l'intention stratégique ; l'activation d'une intelligence opportuniste et souple ; l'aptitude à composer les temps de l'action, de la réaction et de la stratégie ; une attitude scientifique de génération et de test d'hypothèses.
Selon A-C. Martinet (2001), pour mener à bien cet exercice difficile, « les individus gagnent à être encadrés, stimulés, mis en tension par un contexte et des dispositifs adéquats » :

> La réalité de la vie des organisations montre que les « tâches opérationnelles repoussent en permanence la réflexion stratégique et une certaine urgence semble nécessaire à la décision ». « La procédure de planification joue à cet égard un rôle relativement irremplaçable. En instituant des « espaces-temps », un calendrier et des échéances précis, des épreuves auxquelles doivent se soumettre différents niveaux hiérarchiques – présenter et défendre le plan pour le niveau n-1, le comprendre et le discuter pour le niveau n –, la procédure peut stimuler incontestablement la réflexion stratégique » (*ibid. :* 188).

Pour notre problématique centrée sur la façon dont peuvent agir les ONGE pour améliorer l'état écologique des écosystèmes, nous avons adopté le cadre de l'Analyse Stratégique de la Gestion Environnementale qui permet d'organiser l'analyse de façon à faire tenir l'étude de la stratégie et son apport au regard de l'enjeu de conservation. Ce cadre nous aide donc à repérer et garder parmi tous les matériaux que nous avons recueilli ceux qui font sens vis-à-vis de notre problématique. Ce cadre nous sert simultanément à produire une lecture d'accompagnement de l'organisation dans sa réflexion stratégique pour le renforcement de son impact sur l'état des écosystèmes. Pour mener à bien cette démarche, nous avons adopté une approche constructiviste axée sur le raisonnement stratégique – raisonnement de l'organisation focale comme matière à

partir de laquelle le chercheur construit le raisonnement stratégique à restituer. Cherchant alors à saisir la réflexion stratégique à la TdV, nous nous appuyons largement sur cette pratique spécifique de la planification stratégique, dans sa perspective de support à la réflexion que nous venons d'esquisser.

Ainsi, l'analyse visant à retracer le cheminement de la réflexion ayant mené aux choix formalisés dans le plan quinquennal doit articuler les processus stratégiques et le contenu stratégique. La démarche mise en œuvre à cet effet peut être schématisée par un tableau à deux entrées (Tableau 6.1) : les processus stratégiques (les pratiques et la pratique) et le niveau d'analyse des croisements entre les processus et le contenu (description et interprétation).

Tableau 6.1 : Schéma d'analyse de la réflexion et de l'élaboration stratégique de la Tour du Valat

Processus / **Contenu**	**Les pratiques** (Planification stratégique 2011-2015)	**La pratique** (Actions mises en œuvre par la TdV)
Description	• Observation des débats, discours, réflexions formelles menant aux choix stratégiques • Observation des questions soulevées en interne pour comprendre l'évolution entre les plans stratégiques 2006-2010 et 2001-2015	• Analyse de la façon dont est convoquée l'expérience de la pratique (de la période 2006-2010) dans la réflexion stratégique : comment elle influence la formulation des nouveaux objectifs
Interprétation	• Les questions (problèmes) retenues pour l'analyse sont celles qui font l'objet d'une prise en main spécifique par l'organisation et sens au regard de notre problématique du renforcement de l'action environnementale • Le cadre des 4 registres stratégiques de l'ONGE permet la mise en visibilité des tensions qui les relient	• Analyse appuyée sur notre propre analyse de la pratique de la période 2006-2010 (Partie 2) : cohérence entre les échelles (objectifs globaux et capacités d'action en pratique)

Notre schéma interprétatif est à présent outillé, il se compose de trois approches indiquées dans la dernière ligne du tableau 6.1 :

- La construction des données par l'observation et la description du processus de planification stratégique nous permet d'identifier les questions principales et les problèmes considérés comme tels par l'organisation. Ces questions et problèmes sont ceux apparus de façon récurrente dans les processus, voire ayant fait l'objet d'une démarche spécifique pour leur résolution (réunion spécifique, production de documents) par l'organisation.

- Notre cadre d'analyse tenant les quatre registres de la stratégie de l'ONGE utilisée comme cadre heuristique pour l'analyse des actions a montré sa convenance au contact de ces cas concrets. Elle peut à présent être mobilisée pour expliciter la stratégie de l'organisation, en mettant en visibilité à la fois ses dimensions critiques (dans le sens indispensable) et surtout les tensions existant dans leur articulation.
- Les objectifs et les choix stratégiques de l'organisation doivent être cohérents au regard des quatre registres stratégiques, mais aussi au regard de la réalité de la mise en œuvre des actions. L'analyse de la stratégie d'ensemble de la TdV est pour cela appuyée sur notre analyse de cas concrets (Partie 2).

Cette partie de la thèse est construite par la méthodologie que nous avons qualifiée de phase réflexive dans notre présentation générale des méthodes au chapitre 2. Nous avons en effet expliqué que le processus de planification stratégique était pour nous une opportunité de passer à un échange plus symétrique avec les acteurs de la TdV, dans un premier temps pour approfondir l'analyse (restitution comme instrument d'enquête[166]) pour dans un second temps pouvoir en restituer les conclusions aux intéressés (restitution comme mode d'intervention). L'« espace-temps » ouvert à la réflexion stratégique par le processus de planification l'est également pour la construction des données et l'intervention de l'analyste.

Dans cette présentation générale de la démarche de recherche (Chapitre 2), nous avons parlé d'une observation assidue de tous les événements liés à la planification stratégique (réunions collectives ou à comité restreint, exercices collectifs pour la construction du programme 2011-2015) afin d'identifier les questions et les problèmes. Cette observation a rapidement pris la tournure de ce que nous avons appelé la *participation avec observation de cette participation*. Cette participation visait notamment à suivre le fil de la prise en charge des problèmes identifiés par l'organisation, éventuellement en les rappelant aux acteurs dans l'intention d'obtenir les réponses les plus abouties possible et en participant à la réflexion collective.

De même, les entretiens qualitatifs ont été concentrés sur les questions ou problèmes identifiés afin de saisir les visions propres des acteurs concernés pour ensuite les confronter dans l'analyse. Des discussions « continues » ont été établies avec les animateurs de la réflexion stratégique, notamment la direction mais aussi les chefs des trois départements.

Enfin, l'analyse des documents a été mobilisée de deux manières. La première est celle évoquée plus haut concernant le contenu pris en référence : il s'agit simplement d'extraire les objectifs

[166] Les modes de restitution sont détaillés à la section 2.4 et 2.5 du chapitre 2, sur le modèle de la démarche d'analyse stratégique de M. Crozier et E. Friedberg (Friedberg, 1997[1993] : 322).

affichés (dans les différents registres) dans les plans stratégiques. Mais il s'agit surtout de s'en servir comme ancrage pour la discussion avec les acteurs. Le travail sur document a en effet été un moyen privilégié pour la restitution tant dans sa dimension d'enquête que d'intervention, à travers la proposition de notes de notre propre initiative ou d'amendements apportés sur les documents produits par les acteurs. Cette méthode nous a notamment permis, comme nous le verrons dans ce chapitre, de proposer un cadre d'élaboration de la stratégie au sens fort pour la construction du programme d'actions, c'est-à-dire un cadre de construction des projets incitant à expliciter les forces qui sont responsables des mécanismes à l'origine des dégradations des zones humides que l'organisation se donne pour objectif d'infléchir (précision des cibles, des changements de pratiques attendus et des actions pour y parvenir).

6.1.2 Présentation de la planification stratégique de la Tour du Valat et des objectifs à l'échelle de l'organisation

La Tour du Valat organise son activité à partir de plans quinquennaux depuis 1981, les plans stratégiques 2006-2010 et 2011-2015 étant respectivement les 6e et 7e plans. La planification stratégique commence 2 ans avant sa date de mise en œuvre. L'échéancier (Tableau 6.2) offre une vue d'ensemble de la planification stratégique (de 2009 et 2010).

Tableau 6.2 : Echéancier de la planification stratégique pour le plan quinquennal 2011-2015 (source : documents internes Tour du Valat, 2009)

	2009												2010											
	Janv	Fev	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc	Janv	Fev	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc
Actualisation des enjeux et révision cadre stratégique																								
Structuration équipes et programme																								
TdR et 1ère proposition de programme																								
Proposition cadre stratégique et programme CS et CA																								
Rédaction projets et budget 2011-2015																								
Stratégie partenariat et communication																								
TdR et évaluation fin de programme																								
Discussion programme & budget CS et CA																								

TdR : Termes de référence pour les thèmes et les projets composant le programme (programme = 3 thèmes – ou départements – comprenant chacun de 2 à 4 projets). Termes de référence pour l'évaluation du programme 2006-2010 qui est notée ici car elle est solidaire des TdR du programme.

Nous ne rentrons donc pas ici dans le détail de la manière dont sont résolues les questions qui ont occupé les débats internes, cependant nous allons relever les contenus stratégiques sur lesquels nous avons promis d'appuyer l'analyse. Concernant l'implication des différents membres de la TdV dans les étapes du processus, indiquons simplement que, de manière générale, le processus est animé par la direction de la TdV (directeur général et directeur du programme) qui donne le cadrage et joue le chef d'orchestre pour tenir les délais des différentes étapes. Le contenu vient en revanche des équipes et des chefs de départements. Enfin, soulignons le fait que, s'étalant sur les deux dernières années du programme 2006-2010, la planification stratégique a eu lieu en parallèle de sa mise en œuvre, mais de façon évidemment solidaire. D'une part, le processus de planification stratégique et la gestion courante de l'organisation et des actions ne sont pas déconnectés. Si le processus de planification implique des procédures spécifiques, la réflexion stratégique ne s'arrête pas à la fin des séances de travail *ad hoc*. Les discussions se poursuivent pendant la gestion courante et le futur plan est nourri des acquis du précédent. D'autre part, il n'y a pas de rupture dans le passage d'un plan quinquennal à un autre. Certains projets débutent au cours du premier et prendront fin au cours du second, plus généralement, une bonne partie des composantes du programme sont des activités historiques de la TdV et la construction d'un nouveau programme ne vise surtout pas à « tout réinventer ».

Dans le plan quinquennal 2011-2015, les contenus stratégiques se présentent d'une manière qui peut être très facilement replacée dans notre cadre à quatre registres de la stratégie de l'ONGE (Tableau 6.3).

Tableau 6.3 : Rubriques du Plan stratégique 2011-2015 de la Tour du Valat replacées dans notre cadre à quatre registres stratégiques

Quatre registres stratégiques de l'ONGE	Chapitres du Plan stratégique Tour du Valat 2011-2015
Construction de l'objet écologique	*Chapitre 1* - Le contexte des ZHM : l'état des lieux, les menaces, les opportunités - Le positionnement de la TdV dans ce cadre : acquis de l'organisation au cours de son histoire, « atouts faiblesses opportunités et menaces » - Position Tour du Valat : objectif environnemental (sa mission)
Mode d'action environnementale	*Chapitre 2* - Objectif opérationnel à l'échelle de la Tour du Valat - Programme détaillé : 3 départements contenant chacun de 2 à 4 projets

Développement interne	*Chapitre 3* - Budget et objectifs de financements externes - Organisation des compétences
	- Gouvernance de la TdV - Objectifs et stratégie de communication
Place dans le secteur de la conservation	- Objectifs pour le partenariat

Sans rentrer dans l'explication précise de la façon dont ont été définis les objectifs pour chacun de ces registres stratégiques – ce qui sera l'objet des sections suivantes (Section 6.2 et 6.3) – , indiquons dès à présent les contenus stratégiques qui seront les repères de l'organisation lors de la mise en œuvre du plan pendant la période 2011-2015. Voyons d'abord l'objectif environnemental (la mission de la TdV) et les objectifs spécifiques pour ce programme quinquennal, pour ensuite prendre connaissance des objectifs qu'elle se donne en termes de gestion et d'acquisition des ressources et de développement de sa place dans le secteur de la conservation.

Réviser les enjeux relatifs à la conservation des ZHM et reformuler les objectifs écologiques et opérationnels

La planification stratégique a été initiée par un travail collectif visant à réviser les enjeux pour les ZHM au regard desquels la TdV entend construire son action : face à quels problèmes se trouve-t-on lorsqu'on veut voir les ZHM conservées ? Ces enjeux[167] résumés en termes génériques – on pourrait retrouver le même texte dans les documents d'une autre ONGE – servent d'introduction au plan stratégique 2011-2015, mais restent un cadre très général dans lequel s'inscrit son positionnement propre présenté juste après dans le texte. Le cadre général a été lui aussi révisé, notamment à l'aide d'un exercice Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces (SWOT[168]).

Ce modèle d'analyse stratégique a été développé dans les années 1970 par les chercheurs de la Harvard Bussiness School et a fait date dans le domaine du management stratégique. On trouve encore de fréquentes références au « modèle de Harvard » dont le SWOT est une traduction simplifiée, adaptée à l'usage des praticiens et répandue par l'intermédiaire des cabinets de conseils qui se sont développés depuis cette époque. H. Mintzberg *et al*. (1999) indiquent cependant que le

[167] On y trouve les facteurs de dégradation et de destruction des ZHM dans un tableau permettant de visualiser les pressions subies par les ZHM, puis des paragraphes de texte expliquant les principaux phénomènes à l'œuvre : le changement climatique, les impacts directs et immédiats des activités humaines et les impacts à long terme (comme le changement climatique). On y trouve également les concepts contemporains liés au domaine de la protection de la nature ou au développement durable, présentés comme des « opportunités » : l'approche économique de la biodiversité et des services écosystémiques, les concepts écologiques de résilience et de gestion adaptative, la gouvernance et les politiques environnementales (Plan stratégique 2011-2015 TdV, 2010 : 9-17).

[168] SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

modèle n'a pas été révolutionnaire pour les entreprises. Ils citent l'étude de Hill et Westbrook (1997) qui ont montré que sur 50 entreprises, la moitié avait utilisé le modèle SWOT en faisant appel à des consultants mais « aucune de ces firmes ne s'est servie des résultats au cours des étapes suivantes de l'élaboration stratégique » (Hill & Westbrook, 1997 : 46). Ce modèle a en effet été critiqué pour plusieurs des effets que son usage entraîne : la dissociation de la conception de la stratégie de sa mise en œuvre – alors que les forces et faiblesses ne peuvent qu'être appréhendées en dehors de l'action –, la simplification de la stratégie niant les processus d'apprentissage longs et subtils, et surtout la fixation d'une stratégie trop formalisée niant le caractère complexe, instable et imprévisible de l'environnement dans lequel se trouvent les entreprises (Mintzberg, 1994 ; Mintzberg *et al.*, 1999).

A la Tour du Valat, nous avons pu constater que ce modèle n'était pas tant mobilisé pour une remise en question profonde du positionnement de l'organisation, mais davantage comme un outil de communication interne. Cet exercice, mené de façon collective dans l'espace d'une séance de travail, permet en effet d'augmenter la reconnaissance commune des atouts dont la TdV dispose – et que ses membres devront conforter – et de formuler ses points faibles d'une façon si non consensuelle, du moins connue de tous. Suite à ce travail, la mission et l'objectif général de la Tour du Valat ont simplement été reconfirmés tels qu'ils apparaissent dans le tableau 6.4.

Ensuite, le « programme », c'est-à-dire le plan d'action, est annoncé comme la réponse pour atteindre l'objectif opérationnel formulé et contribuer à la mission (voir Tableau 6.4). Les objectifs environnementaux et opérationnels plus précis sont définis au niveau des projets. A l'échelle du programme, c'est seulement une théorie d'action qui est formulée (Tableau 6.4).

Tableau 6.4 : Contenu de la stratégie de la Tour du Valat concernant la construction et la focalisation sur l'objet écologique à conserver et le mode d'action environnementale général de l'organisation (Plan stratégique 2011-2015, 2010 : 21-24)

Quatre registres stratégiques de l'ONGE	**Contenu du Plan stratégique Tour du Valat 2011-2015 (ce que *veut* la TdV)**
Construction et focalisation sur l'objet écologique	***Mission*** Arrêter la perte et la dégradation des zones humides méditerranéennes et de leurs ressources naturelles, les restaurer et promouvoir leur utilisation rationnelle.
Mode d'action environnementale	***Objectif spécifique*** Améliorer la compréhension interdisciplinaire des écosystèmes des zones humides méditerranéennes et de l'écologie de leurs espèces, transférer ces connaissances et les utiliser pour promouvoir leur conservation et leur utilisation rationnelle

	Objectifs du programme 2011-2015 1. Améliorer et partager la connaissance sur les zones humides méditerranéennes, leurs valeurs, fonctions et services, ainsi que leur dynamique face aux usages et aux changements globaux 2. Tester et capitaliser des modes de gestion adaptative permettant de mieux conserver, utiliser et gérer les fonctions et valeurs des zones humides méditerranéennes dans un environnement changeant 3. Renforcer les capacités des gestionnaires et des utilisateurs des zones humides en s'assurant du changement effectif d'attitude ; fournir les bons arguments et outils aux décideurs 4. Catalyser l'émergence d'équipes, en particulier en rive sud ; augmenter la capacité des équipes scientifiques et plus généralement de la société civile à répondre aux enjeux des zones humides méditerranéennes 5. Faire connaître et valoriser le travail de la Tour du Valat 6. Faire partager la vision et les valeurs de la Tour du Valat

La figure 6.1 replace les 6 points de cette théorie d'action générale dans les quatre registres de la stratégie de l'ONGE. Les points 1 et 2 concernent surtout le travail sur l'objet écologique (développement des connaissances et sur la gestion favorable à la conservation. Les points 3 à 6 concernent la façon dont l'organisation envisage la façon dont elle va intervenir auprès des acteurs des systèmes de gestion camarguais son lieu d'implantation, mais aussi plus largement dans d'autres systèmes de gestion effective des zones humides méditerranéennes. Dans l'analyse de la construction du futur plan stratégique et de son programme d'action qui va suivre, nous étudierons la façon dont la TdV construit son programme et structure son organisation interne pour mettre en œuvre cette théorie d'action générale.

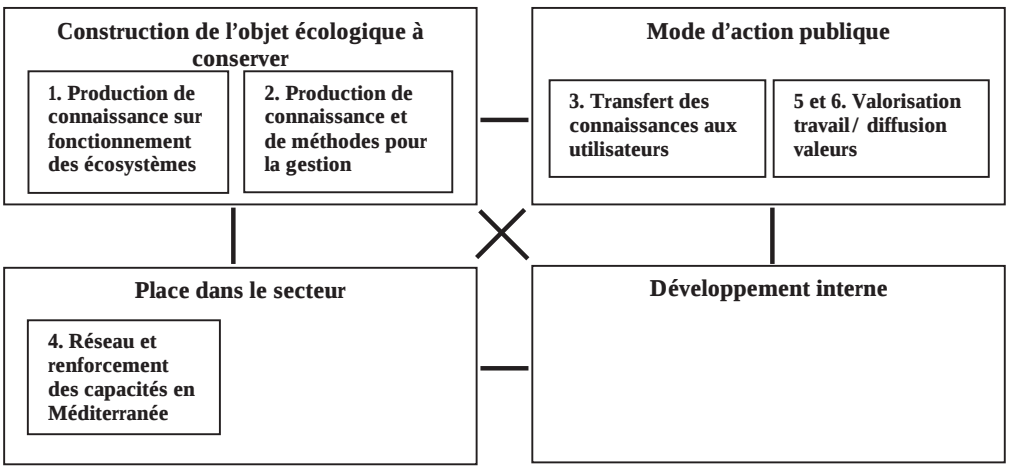


Figure 6.1 : Théorie d'action de la Tour du Valat replacée dans notre schéma de l'Analyse stratégique de la gestion environnementale (source : auteur)

Finaliser le programme et formaliser l'organisation et les ressources pour le mettre en œuvre

L'année 2010 a été consacrée à la finalisation du programme, ce qui a demandé un travail conséquent pour les équipes et de nombreux échanges entre les chefs de départements et le directeur du programme pour construire les projets. Cette période a également été consacrée à la formulation de certains objectifs quant aux ressources nécessaires à la réalisation de ce programme : « le programme […] ne pourra porter ses fruits que moyennant la mise en place d'une gouvernance et d'une organisation interne appropriées et la mobilisation de ressources – tant humaines que financières – en adéquation avec nos ambitions, ceci à travers une saine gestion de nos actifs et un développement ciblé de partenariats » (Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010 : 103). La planification stratégique est un moment pour reformuler les contraintes auxquelles est confrontée la TdV et les objectifs qu'elle se donne vis-à-vis de l'acquisition, du renforcement et de l'articulation de ces ressources pour la mise en œuvre du programme. Les objectifs que la TdV s'est donnés quant à son organisation interne, son budget, sa gouvernance, sa communication et ses liens de partenariats sont présentés dans le tableau 6.5.

Tableau 6.5 : Contenu de la stratégie de la Tour du Valat concernant le développement interne et la place dans le secteur (Plan stratégique 2011-2015, 2010 : 107-120)

Quatre registres stratégiques de l'ONGE	Chapitres du Plan stratégique Tour du Valat 2011-2015
Développement interne	***Objectifs pour la gestion financière*** • « une planification et un suivi financier calés sur le programme opérationnel et facilitant le travail des chefs de projet ; • un meilleur contrôle des engagements par des procédures internes renforcées » ***Objectifs pour l'obtention de financement*** « Conformément aux recommandations du Conseil Scientifique, nous avons retenu un niveau de financement externe correspondant à 28 à 30% du total des recettes. Cet objectif (1,3 à 1,4 million d'euros par an), considéré comme un optimum au-delà duquel nous risquons de perdre la maîtrise de nos choix stratégiques »
Place dans le secteur de la conservation	***Gouvernance renforcée par de nouveaux statuts depuis 2008*** ***Stratégie de communication*** • augmenter la notoriété de la Tour du Valat, acteur majeur des zones humides méditerranéennes • accompagner le transfert de connaissances et d'expériences autour des zones humides méditerranéennes pour en promouvoir la conservation et l'utilisation rationnelle • faire des membres de la Tour du Valat des acteurs porteurs de sens et des relais d'image » ***Enjeux du partenariat scientifique*** • Maintien ou augmentation de la qualité des recherches (les ambitions du programme 2011-2015 sont largement au-delà des capacités de réalisation de l'équipe, tant en termes de compétences que d'effectifs)

• Apport de flux d'idées et amélioration continue de l'expertise (TdV : organisation de petite taille. Enjeu d'éviter enfermement)
• Participation à des projets auxquels les chercheurs de la TdV ne pourraient répondre seuls

Objectifs du partenariat scientifique

• Répartition de l'effort : « Dans cette perspective, chaque chercheur a une double mission, mener des travaux de recherche et attirer des équipes de sa discipline ou de disciplines complémentaires pour contribuer au programme »

Objectifs du partenariat dans le secteur de la conservation

• Assistance à la mise en œuvre d'une gestion intégrée et adaptative
• Dissémination ciblée d'information en direction des acteurs clés
• Développement de plateforme science-politiques / Observatoire des zones humides méditerranéennes
• Appui au développement de politiques et stratégies en faveur des zones humides
• Relais d'influence et de plaidoyer

Au fil de l'analyse de la construction de la stratégie que nous allons maintenant développer, nous comprendrons mieux d'où viennent les intentions pour les différents registres stratégiques présentés dans les tableau 6.4 et 6.5 et nous verrons comment l'organisation bâtit son plan stratégique de façon à les atteindre à travers sa mise en oeuvre.

Dans un premier temps, nous allons nous focaliser sur la stratégie mise en place pour atteindre les objectifs de développement interne et de renforcement de la place dans le secteur de la conservation (Section 6.2). Nous aborderons ensuite toutes les questions relatives à la construction de l'objet écologique à conserver et à la construction des actions environnementales.

6.2 Stratégie d'augmentation des capacités : renforcer les ressources et les capacités pour atteindre les objectifs

Dans les cas d'étude développés dans la deuxième partie de la thèse, nous avons vu que les principales ressources mobilisées par l'organisation pour mettre en œuvre ses actions étaient les compétences de ses membres, la légitimité qui leur donne les capacités d'intervenir dans différentes arènes, le réseau de ces membres et le réseau général de l'organisation et enfin le financement. La préoccupation d'asseoir ou de renforcer ces ressources stratégiques[169] se retrouve dans les processus d'élaboration stratégique, le plus souvent en tension avec les objectifs d'action environnementale. Cette section vise à rendre compte de la façon dont sont prises en charge ces questions au moment de la planification stratégique et à quels choix cela aboutit.

[169] Capables d'attirer d'autres ressources (Zimmerman & Zeitz, 2002) ou indispensables à l'action environnementale.

Nous commencerons par nous intéresser à la façon dont la TdV acquiert ses ressources financières et comment la planification stratégique est utilisée comme un moment pour formaliser la stratégie d'acquisition de financements (Section 6.2.1). Dans la section suivante (Section 6.2.2), nous verrons que la structuration de l'équipe et l'organisation des compétences internes ont été perçues comme un levier fondamental pour renforcer l'action environnementale. La section 6.2.3 sera consacrée à la problématique du partenariat appréhendée par l'organisation comme une voie pour acquérir des ressources supplémentaires. Nous veillerons à ce moment-là à mieux caractériser cette notion de partenariat qui recouvre une diversité de relations sous-tendues par différents objectifs liés à l'action environnementale. Enfin, nous aborderons la gouvernance de la TdV qui est également perçue par l'organisation comme une voie d'acquisition de ressources. Nous détaillerons la nature de ces ressources et les processus d'exercice de la gouvernance qui permettent de les obtenir (Section 6.2.4).

6.2.1 Etablir un budget et rassembler les ressources pour financer le programme

Les questions financières sont principalement l'affaire de la direction et des autres organes de gouvernance (CA, CS et Bureau). Nous verrons plus tard que les équipes assument une part significative des efforts pour acquérir des financements extérieurs. Néanmoins, 48% du budget de la Fondation TdV est pourvu par la Fondation MAVA et la relation entre les deux fondations dépasse les salariés. Pour comprendre, il faut se souvenir que la Fondation MAVA est une fondation de mécénat dans le domaine de la conservation de la nature créée par Luc Hoffmann (fondateur de la TdV) et gérée jusqu'à cette année 2010 par son fils André Hoffmann[170] et par le président de la TdV, qui travaille depuis 30 ans avec le fondateur. La proximité « filiale » entre la MAVA et la TdV offre à cette dernière une position privilégiée qui reste cependant délicate. Les propos contradictoires prononcés au cours d'un même conseil d'administration par le fils du fondateur montrent bien cette ambiguïté : « *La MAVA continuera à financer la TdV tant que celle-ci lui présentera des programmes de qualité* » ; « *Il est inadmissible qu'une organisation dépende d'une même source de financement pour 50% de son budget* » (Conseil d'administration, novembre 2009). L'inconfort lié à cette forte dépendance se ressent d'autant mieux dans un contexte où la MAVA formalise sa propre gouvernance interne. En effet, en 2010, la MAVA a recruté une directrice générale à la place d'André Hoffmann et du président de la TdV qui occupaient cette fonction de façon

[170] André Hoffmann siège au conseil d'administration de la Fondation MAVA. Il est en outre « membre fondateur » au CA de la Tour du Valat et membre de son bureau qui « instruit les affaires soumises au CA et supervise l'exécution de ses décisions » (Statuts de la Fondation Tour du Valat, 2008).

intérimaire. En cela les deux fondations (TdV et MAVA) semblent poursuivre la même trajectoire : elles ont été fondées par la même personnalité qui disposait à la fois d'une vision, mais aussi de ressources financières considérables. A mesure que ces fondations se développent et que le fondateur se retire du rôle de décideur principal, elles s'institutionnalisent – dans le sens où elles renforcent leurs statuts et leur gouvernance, clarifient leurs objectifs et resserrent leur gestion financière. Cette gestion plus stricte de la MAVA pourrait être défavorable à la TdV, dont la moitié du budget est octroyée par la MAVA depuis 1994. La TdV reste cependant une organisation de référence au niveau méditerranéen, que la MAVA consulte d'ailleurs pour l'élaborer de son propre programme de mécénat pour la méditerranée.

Concernant la planification stratégique 2011-2015, la TdV n'a pas pu être fixée sur la contribution financière de la MAVA pour son programme quinquennal tant que ses restructurations étaient en cours. De plus, dans le souci de réduire la dépendance de la TdV vis-à-vis de la MAVA, un des membres de son bureau (non lié à la Fondation MAVA) a exigé que la TdV présente plusieurs scénarios de budget et revoie à la baisse sa demande à la MAVA. Ainsi, l'élaboration du budget provisoire a été une question qui a beaucoup occupé la direction et son bureau au cours de cette seconde année de planification stratégique. Parallèlement, les chefs de département construisent leur budget en fonction des indications fournies par la direction.

Par ailleurs, comme nous l'avons vu dans le tableau 6.5, le budget de la TdV est établi depuis 2005 en comptant sur l'obtention de 20 à 30% de son budget en externe (objectif 28 à 30% pour 2011-2015, soit 1,3 à 1,4 million d'euros). Depuis cette date, la TdV est toujours parvenue à rassembler le montant nécessaire. Ce fut cependant au prix d'une multiplication de petits financements ayant un effet d'éparpillement de l'équipe et de détournement de leur investissement au détriment du « cœur de programme ». Ce phénomène a été exprimé de façon très claire au début de la planification stratégique en 2009 par les membres de l'équipe qui se sentaient dans l'impasse. « Financer le cœur de programme » a donc été l'enjeu qui a guidé la réflexion stratégique. Les voies d'amélioration adoptées se situent à deux niveaux : (1) un ensemble de pratiques – déjà mises en œuvre et à poursuivre – pour l'obtention et la gestion de financements externes ; (2) une restructuration du programme et de l'équipe de manière à faciliter le financement du « cœur de programme » (Section 6.2.2).

La stratégie pour renforcer l'acquisition et la gestion des financements externes est peu discutée collectivement, mais apparaît de façon relativement précise dans le plan stratégique. Ceci semble lié au fait qu'elle est élaborée au niveau de la direction et n'est mise en discussion avec l'équipe que de façon partielle. Il s'agit d'une part d'identifier les thématiques attractives et de se donner des objectifs en fonction de leur potentiel :

> « Tous les projets doivent mobiliser des financements externes, à hauteur de 20 à 50% de leur budget, taux fixé en fonction de leur attractivité pour des bailleurs éventuels, et de leur adéquation avec les thématiques des principaux appels à projets. Ainsi, les thématiques telles que la modélisation, la santé, les risques, la gestion adaptative ou la restauration doivent permettre de bénéficier d'un bon taux de financement externe ». Les financements externes visés ici sont en particulier ceux liés aux appels lancés par « des bailleurs (Union Européenne, Agence nationale de la recherche, Fondation de recherche pour la biodiversité...), des soumissions de projets à des bailleurs bi ou multilatéraux (FFEM, FEM...) et par des engagements conclus avec des partenaires financiers ciblés » (Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010 : 115).

Il revient aux chefs de projet (équipe du programme) de soumettre des dossiers et de trouver ces financements externes. Les fonds obtenus lors du précédent programme montrent que cet objectif a été très bien approprié par l'équipe[171].

D'autre part, il s'agit d'établir des relations à l'échelle de l'organisation avec différents types d'organismes afin de favoriser des financements de long terme. Pour cela, la TdV vise deux types de bailleurs : elle travaille à la signature de conventions-cadres avec des bailleurs institutionnels comme le ministère de l'Ecologie ou l'Agence de l'eau RMC. Parallèlement, elle cherche à établir des relations avec des bailleurs privés comme les Fondations d'entreprise agissant dans le mécénat environnemental. Ce travail de fond est réalisé en particulier par le directeur général et le directeur administratif et financier depuis le précédent plan quinquennal. La planification stratégique est seulement un moment pour réaffirmer ces orientations et formaliser le travail relationnel avec les financeurs potentiels comme une vraie tâche à accomplir. Cette pratique est par ailleurs inscrite dans le plan de communication et en constitue un des trois axes : « valoriser et mettre en visibilité les actions de la TdV, accueillir et sensibiliser les bailleurs et les mécènes » (Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010 : 121).

Les arbitrages financiers que l'organisation doit obligatoirement faire – ayant plus d'idées d'actions que de moyens financiers pour les mettre en œuvre – seront commentés plus loin lorsque nous nous concentrerons sur la construction des actions.

6.2.2 Structurer l'organisation pour optimiser les compétences

Avant d'aborder la structuration de l'organisation, voyons quelles sont les compétences qu'il s'agit d'optimiser et de valoriser dans une bonne articulation pour développer le programme d'action.

[171] La crise financière que les salariés ont connue entre 2003 et 2005 est sans doute un facteur important pouvant expliquer la vitesse de l'appropriation de l'objectif d'acquisition de financement externe. Le suivi régulier par le directeur administratif et financier et le bilan bisannuel au moment du CA en est un autre. Comme nous l'avons écrit au point 6.1, l'objectif est de mettre au point un pilotage du budget encore amélioré en 2011-2015.

Ces compétences peuvent être distinguées selon leur place par rapport au programme (Figure 6.2) : (1) les compétences nécessaires à l'acquisition de capacités d'action ; (2) les compétences scientifiques et techniques pour produire le contenu du programme ; (3) les compétences nécessaires pour le portage des contenus du programme dans le système de gestion pour la conservation des ZHM.

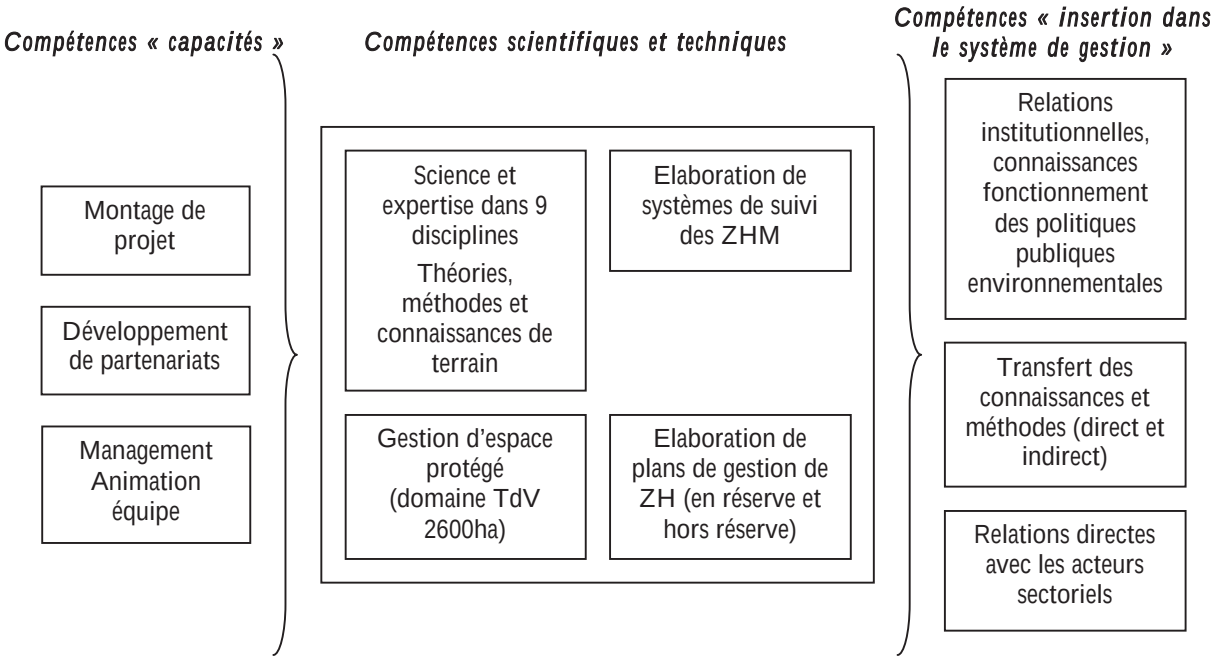


Figure 6.2 : Trois catégories de compétences nécessaires au développement et à la mise en œuvre du programme d'action de la Tour du Valat (source : auteur)

Les compétences scientifiques et techniques sont centrales puisqu'elles permettent de produire la connaissance et les méthodes de gestion favorables à la conservation des ZHM. Ce sont les ressources fondamentales de la TdV comme l'indique cette remarque de la direction en référence au choix devant lequel elle était confrontée lors de la crise financière de 2003 (réduire la masse salariale ou acquérir plus de fonds externes) : « *notre force, c'est le personnel, les compétences, donc plus on le réduit, plus on réduit notre impact environnemental* » (Direction TdV, com.pers., 2009). Le maintien de cette capacité scientifique et technique fait néanmoins débat au sein de l'organisation notamment parce que le nombre de postes de chercheurs qui a tout de même été réduit en 2003 n'a pas augmenté depuis, tandis que des recrutements ont été effectués dans des champs plus techniques (système de suivi des ZHM, communication). Dans ce débat, les chercheurs font alors valoir la légitimité et la crédibilité qu'apporte la visibilité scientifique à la TdV (Chercheur TdV, com.pers., document interne, 2009). La direction partage cette vision, mais dans l'impossibilité actuelle

d'augmenter la masse salariale, elle envisage seulement de veiller au maintien de la qualité scientifique par l'optimisation des capacités internes.

Les profils recrutés constituent des choix d'expertise stratégique et correspondent à l'évolution que la TdV a connue au cours de son histoire. La gestion du domaine est une des premières activités à avoir été mise en place dès lors que le site a été acquis par le fondateur. La TdV a d'ailleurs été pionnière dans l'élaboration de plans de gestion qu'elle a d'abord travaillés sur son propre terrain (premier plan de gestion en 1980). Depuis, l'organisation a maintenu ses capacités et les compétences pour la gestion du domaine. Les compétences et capacités scientifiques se sont développées de façon formelle à partir de la création de la Fondation Tour du Valat en 1974. Jusqu'en 1992, la seule activité de la TdV, en dehors de la gestion du domaine, était la recherche scientifique. A partir de 1992, l'organisation a cherché à se donner les moyens d'agir plus directement dans la gestion des ZHM. A cet effet, elle a diversifié les profils de ses salariés en recrutant un personnel plus technique, pour développer les méthodes de plan de gestion, de suivi des ZHM et pour développer une action tournée vers les utilisateurs des ZHM. Depuis, la recherche a évolué et est elle aussi davantage tournée vers les utilisateurs et les décideurs. Les choix des profils à intégrer ou développer correspondent alors à des choix de mode d'action et c'est ce débat-là qui se joue en toile de fond dans celui que nous avons évoqué plus haut. Les derniers recrutements correspondent à la volonté de concrétiser le projet d'une action visant à porter la conservation des ZH à l'échelle méditerranéenne, dont la traduction pratique est l'Observatoire des ZHM que nous avons détaillé au chapitre 5. Ce dispositif, qui requiert un investissement important, pousse vers des interventions beaucoup moins proches du terrain que les actions liées à la recherche, que nous avons découvertes au chapitre 3. Nous pouvons alors observer deux positions en interne (pouvant être portées par une même personne) : la TdV doit se donner les moyens de porter la conservation des ZHM très haut dans l'espace méditerranéen pour une avancée significative à cette échelle (l'OZHM), mais l'action doit passer par des interventions concrètes que la recherche-action en faveur des ZHM est mieux à même de servir.

Le pari de la TdV est de faire tenir ensemble ces deux logiques. Pour cela, la structure organisationnelle est perçue comme un levier important pour optimiser les ressources en interne, si l'on en croit la place que cette question a prise dans les réunions ou séances de travail pendant la première année de la planification stratégique. Une amélioration de la structure organisationnelle est en effet vue comme étant une solution à des problèmes soulevés dès l'évaluation à mi-programme (2006-2010) en 2008 et répétés dès les premières séances de travail dans le cadre de la planification stratégique. Ces problèmes sont : d'une part l'éparpillement des

scientifiques et des techniciens sur des petits projets sans cohérence forte à l'échelle de l'organisation, tendance exacerbée par la recherche de financements externes ; d'autre part une sous-valorisation de la multiplicité des compétences existant en interne. L'idée sous-jacente à ces faiblesses organisationnelles identifiées est que les problèmes environnementaux ou les enjeux de conservation nécessitent le plus souvent une approche pluridisciplinaire qui peut déjà être en partie comblée en interne et complétée par la création de partenariats. Les chefs de projet, travaillant chacun dans l'urgence de leurs échéances et organisation propres, ne rassemblent leur expertise que de façon très marginale (échanges ponctuels et informels permanents en interne, mais peu de travail commun formel en 2006-2010). D'autre part, l'équipe étant petite au regard du programme d'action qu'elle prévoit de mettre en œuvre, l'intégration doit concerner non seulement les savoirs scientifiques et techniques, mais aussi les compétences pour le renforcement des capacités et pour les interventions dans le système de gestion (Figure 6.2). Deux solutions ont été envisagées et ont tissé la toile de fond soutenant la construction du programme. La première – changer significativement la structure organisationnelle – a été longuement discutée en interne, mais a été abandonnée. La seconde – élaborer un programme constitué de projets plus gros mais moins nombreux et moins éclatés – a en revanche porté ses fruits (au moins au niveau du document stratégique).

1. Le changement organisationnel envisagé consistait à favoriser l'optimisation des compétences en les organisant dans une structure hiérarchique. L'idée était d'organiser les équipes (organisation hiérarchique) en fonction des compétences (par exemple, une équipe écologie des populations) et de développer les projets de façon transversale (Structuration TdV, document de travail, avril 2009).

Cette logique avait également pour but d'intégrer plus formellement les services de la TdV qui ne sont pas directement impliqués dans la mise en œuvre du programme (comme les finances ou les bâtiments). Ces services indispensables au fonctionnement de l'organisation étaient jusqu'en 2009 appelés « fonctions support ». Depuis le début de la planification stratégique, des efforts sont fournis en faveur d'un renforcement de la cohésion interne : des réunions spéciales pour les salariés « hors programme » et la mise en place des premières activités d'échange avec les scientifiques pendant la planification stratégique, et d'autres activités prévues dans le plan de communication.

Cette restructuration a cependant été abandonnée en raison de l'impossibilité de la rendre réellement fonctionnelle. Découpler la hiérarchie de l'opérationnel présentait de gros risques de dysfonctionnement qui ont été unanimement reconnus par la direction et les chefs de département qui ont travaillé à cette question, ainsi que les organes de gouvernance à qui la

structuration a été soumise fin 2009. Abandonner cette restructuration revient à conserver le modèle mis en place en 2005, dans lequel la hiérarchie et la structure du programme sont parallèles (trois départements sous la responsabilité de trois chefs de départements). Les voies envisagées pour tout de même soutenir la transversalité des compétences à travers les trois départements sont de deux ordres : une incitation à prévoir du temps de travail de l'équipe d'un département pour les autres composantes du programme (ce qui reste difficile vu le peu de disponibilité des membres de l'équipe pris par leurs projets respectifs) ; la mise en place de quatre « pôles de compétences »[172] pour favoriser l'échange dans certains domaines. Deux de ces « pôles de compétences » existaient déjà sous un autre nom pendant le programme 2006-2010, mais n'ont pas fonctionné. Les pôles de compétences ont été mis en place en tâchant de responsabiliser davantage les animateurs qui sont des membres de l'équipe.

2. Le second levier identifié par la direction et appuyé par le conseil scientifique (Minutes du CS 2008, document interne TdV, 2008) concerne cette fois non plus l'intégration transversale aux trois départements, mais l'intégration verticale au sein d'un même département. L'objectif de construire le nouveau programme avec des projets plus importants et moins nombreux comporte également son lot d'écueils à éviter comme le suggère cette synthèse d'une discussion à ce sujet :

> « La diminution du nombre de projets ne doit pas être seulement structurelle (voir cosmétique) par une agrégation simple de projets existants mais doit correspondre à une réelle logique opérationnelle et un gain de synergie. Cela supposerait des fusions entre projets existants, voire l'abandon de certains projets » (Compte-rendu de l'atelier structuration du programme TdV, mars 2009).

Au niveau de la construction du programme, la réduction du nombre de projets s'est avérée relativement simple pour deux des trois départements. En effet, le département « Suivi-Evaluation des ZHM » réunissait toutes les conditions pour répondre à cet enjeu : il partait presque *ex nihilo* dans la mesure où tous les projets 2006-2010 (Plan stratégique TdV 2006-2010, 2005) de ce département étaient achevés. Son objet central était alors la construction et le portage d'un important dispositif, l'OZHM, qu'il aurait été artificiel de découper. Pour le département Espèces, la réduction du nombre de projets semble avoir été intuitive dès lors que la problématique scientifique et environnementale est l'élément structurant du projet (logique selon laquelle a été bâti ce programme, voir la section 6.3). En effet, dans le programme 2006-2010, on remarque que plusieurs des projets prévus n'avaient pas réellement de finalités propres, mais venaient alimenter un ou plusieurs autres projets du département. Ce découpage est lié au

[172] Les pôles « Gestion Intégrée », « transfert », « Bases de données », « Géomatique ».

contexte dans lequel avait été construit ce programme : la sortie d'une importante crise financière a abouti à la réduction des effectifs. Ce programme 2006-2010, très morcelé et aux projets inégaux, résulte en partie de la priorité donnée à ce que chacun se retrouve dans le programme et soit éventuellement responsabilisé en étant « chef de projet » (Membres TdV, com.pers., 2008). Concrètement, parmi les onze projets que comptait ce département en 2006-2010, deux ont été abandonnés[173] et un arrêté[174]. La poursuite des autres est réorganisée en quatre projets (Tableau 6.6) :

Tableau 6.6 : Evolution des projets dans le département « Espèces » entre 2006-2010 et 2011-2015 (source : Plan stratégique TdV 2006-2010, 2005 ; Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010)

Département Espèces	
Projets 2011-2015	**Projets 2006-2010**
Projet 1. Dynamique des populations en réponse aux activités humaines	C.2.2. Canards et foulques hivernants C.3. Dispersion d'une espèce phare, le flamant rose C.6. Programmes de suivi à long terme pour les vertébrés C.8. Gestion et disponibilité en ligne (intranet et/ou Internet) des données biologiques, socio-économiques et environnementales spatialisées pour les zones humides méditerranéennes
Projet 2. Ecologie de la santé et conservation	C.4. Parasites aviaires dans les zones humides. Risques potentiels pour la dynamique des populations hôtes, utilisation économique des zones humides et santé humaine
Projet 3. Espèces introduites et interactions avec les espèces locales	C.1.2. Réhabilitation d'une espèce menacée, la truite marbrée en Slovénie C.2.1. Modélisation de la population d'anguilles et son application à la gestion de la conservation
Projet 4. Prédiction de répartition et d'effectifs	C.7. Etude et modélisation de la dynamique paysagère des zones humides méditerranéennes : une approche de l'environnement entre géographie et écologie

Le tableau 6.6 montre que le contenu du thème « espèces » s'inscrit dans la continuité du précédent programme. L'organisation de l'équipe (du moins pour les responsables de projet) est sensiblement identique. L' « intégration » des compétences au sein de ce département déprendra alors des besoins, du management ou de la motivation de l'équipe.

L'opération a été plus complexe pour le département « écosystèmes » notamment en raison d'un changement de coordination en cours du processus de planification stratégique, mais aussi simplement parce que ce département est le plus hétérogène en termes de thématique et de mode d'action. Le plan stratégique 2011-2015 présente néanmoins un département comptant quatre projets ambitieux et impliquant une bonne coordination au sein de l'équipe, résultat obtenu au

[173] Par manque de ressources humaines pour le projet concernant « le contrôle d'une espèce exotique envahissante (*Baccharis halimifolia*) dans le delta du Rhône ».
[174] Le travail scientifique est arrivé à son terme sur la problématique de l' « Ecologie et conservation du pélican frisé et du pélican blanc en Europe du sud-est ».

terme d'un an de travail animé par le directeur du programme en deux phases : une phase collective, impliquant l'équipe dans son ensemble, puis une phase de formalisation prise en main par la chef de département en lien avec le directeur du programme.

Les deux premiers projets sont des projets de recherche (Tableau 6.7). Le projet 1 s'inscrit dans la continuité de deux projets commencés pendant le précédent programme ou avant, le but de ce cycle quinquennal étant de les mutualiser. Le deuxième projet correspond à une nouvelle thématique scientifique. Le troisième rassemble toutes les activités plus techniques ayant trait à la gestion des ZH (du domaine jusqu'aux sites en Méditerranée). Il est fort probable que ces « sous-projets » resteront des entités fortes, peut-être au détriment d'une vraie cohérence de ce projet 3, rien que par le fait qu'il concerne différents sites, dont le propre est de présenter des fortes spécificités. Enfin le quatrième reste dans la stricte continuité de la coordination du Pôle relais lagunes méditerranéennes qui est accueilli à la TdV depuis sa création en 2001.

Tableau 6.7 : Evolution des projets dans le département « Ecosystèmes » entre 2006-2010 et 2011-2015 (source : Plan stratégique TdV 2006-2010, 2005 ; Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010)

Département Ecosystèmes	
Projets 2011-2015	**Projets 2006-2010**
Projet 1 : Modélisation de la dynamique des écosystèmes	B.2.1. Prévision et gestion des impacts des changements globaux sur les régimes hydrologiques naturels et modifiés des zones humides méditerranéennes : application à la Camargue B.2.2. Biodiversité, gestion et usages des marais Camargue
Projet 2 : Restauration des écosystèmes	
Projet 3 : Gestion des écosystèmes	B.3.1. Plan de gestion du domaine de la Tour du Valat B.3.2. Développement durable et activités de restauration sur le domaine B.3.3. Gestion participative et multi-usages du Verdier
Projet 4 : Pôle relais lagunes	B.4. Pôle relais lagunes méditerranéennes

En somme, la planification stratégique a été utilisée comme un moment pour repenser la structuration de l'organisation. Plutôt que d'engager des changements importants après un seul plan quinquennal – certainement trop court pour ajuster et optimiser son fonctionnement – le maintien de la structure adoptée en 2006 a été préféré. L'aménagement des conditions favorables à l'optimisation des compétences prévoit, de façon verticale, la réduction du nombre de projets, et de façon transversale aux départements, la création des pôles de compétences. Dans le cadre de la planification stratégique, il n'est cependant ni possible, ni peut-être souhaitable, de formaliser davantage les échanges intra et inter-départements, car c'est dans la mise en œuvre des actions que les nécessités vont apparaître. Cependant, on peut craindre que pendant cette mise en œuvre, c'est-à-dire le plus souvent dans l'urgence et les contraintes respectives de chacun, les

responsables des projets ne prennent pas le temps de penser aux synergies potentielles qui pourraient émerger d'un travail plus collectif en interne, ce qui peut en outre être exacerbé par l'augmentation de la taille des projets réduisant la capacité de leurs responsables respectifs à dépasser la logique de leur projet.

6.2.3 Acquérir des ressources complémentaires à travers le réseau et le partenariat

Le partenariat est d'abord présenté comme une ressource nécessaire à la mise en œuvre du programme d'action (Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010 : 107). Ce que l'organisation nomme le « partenariat » renvoie à notre *ensemble agissant pour l'environnement*, au sein duquel les relations entre les acteurs sont plus ou moins formelles (de l'absence de relation directe jusqu'au partenariat opérationnel). En s'appuyant sur la sociologie de l'action organisée de Crozier et Friedberg (1977), nous avons été attentive à la façon dont la TdV se positionne pour augmenter ses marges de manœuvres et ses ressources dans l'ensemble agissant pour l'environnement. Cette lecture peut être enrichie en abordant ces relations en terme de ressource. Le partenariat constitue une ressource en soi – ressource primaire – qui peut être stratégique lorsqu'il permet l'acquisition d'autres ressources – ressources secondaires. La TdV entend en effet acquérir ces différents types de ressources primaires (1. et 2.) et secondaires (3. et 4.) liées au partenariat :

1. Des ressources supplémentaires à celles existant en interne. Il s'agit en particulier de la force de travail et des compétences scientifiques et techniques. En effet, les salariés portant le programme d'action restent peu nombreux au regard de l'ampleur du programme. Celui-ci est en effet surdimensionné en comptant sur le fait qu'aucun des projets prévus ne sera réalisé sans partenariat. Cela peut paraître un pari osé. Cela ne l'est pas tant si l'on considère l'histoire de la TdV qui a toujours su s'associer à différents organismes pour mener à bien ses travaux de recherche et de conservation des ZHM. D'autre part, ce pari est cohérent avec un autre type de ressources recherchées dans le partenariat (voir le point 3).
2. Le deuxième type de ressources recherché apparaît comme le plus crucial dans le discours des membres de la TdV et dans le plan stratégique : il s'agit des compétences complémentaires de celles qui existent à la TdV, aussi bien dans les compétences scientifiques que dans les modalités d'actions que ces partenaires savent mettre en œuvre.
3. Le troisième type de ressources peut être qualifié de « processuelles » : il s'agit de ressources produites par la pratique du partenariat lui-même. La théorie des ressources et des compétences nous suggère de porter une attention à ces créations de ressources dans les processus (Teece *et al.*, 1997 ; Lorino & Tarondeau, 2006) et l'approche pratique de la stratégie nous y aide (Musca,

2007). Le partenariat est vu comme un moyen de décloisonner l'équipe scientifique et technique qui reste de petite taille, de manière à alimenter et à permettre le maintien d'un bon niveau de qualité scientifique à la TdV. De la même manière, l'établissement de certains partenariats peut renforcer la notoriété de la TdV.

4. Enfin, le partenariat peut être lui-même un moyen d'acquérir des ressources nouvelles ou manquantes : l'accès à de nouveaux réseaux et forums, à des données, des terrains.

Les secteurs dans lesquels les partenariats sont recherchés peuvent alors être reliés aux domaines de compétences de la TdV. A cet effet, repartons de notre figure 6.2 qui nous permet à présent de visualiser les principaux secteurs et types d'organismes avec lesquels la TdV établit ou souhaite développer ses partenariats (Figure 6.3).

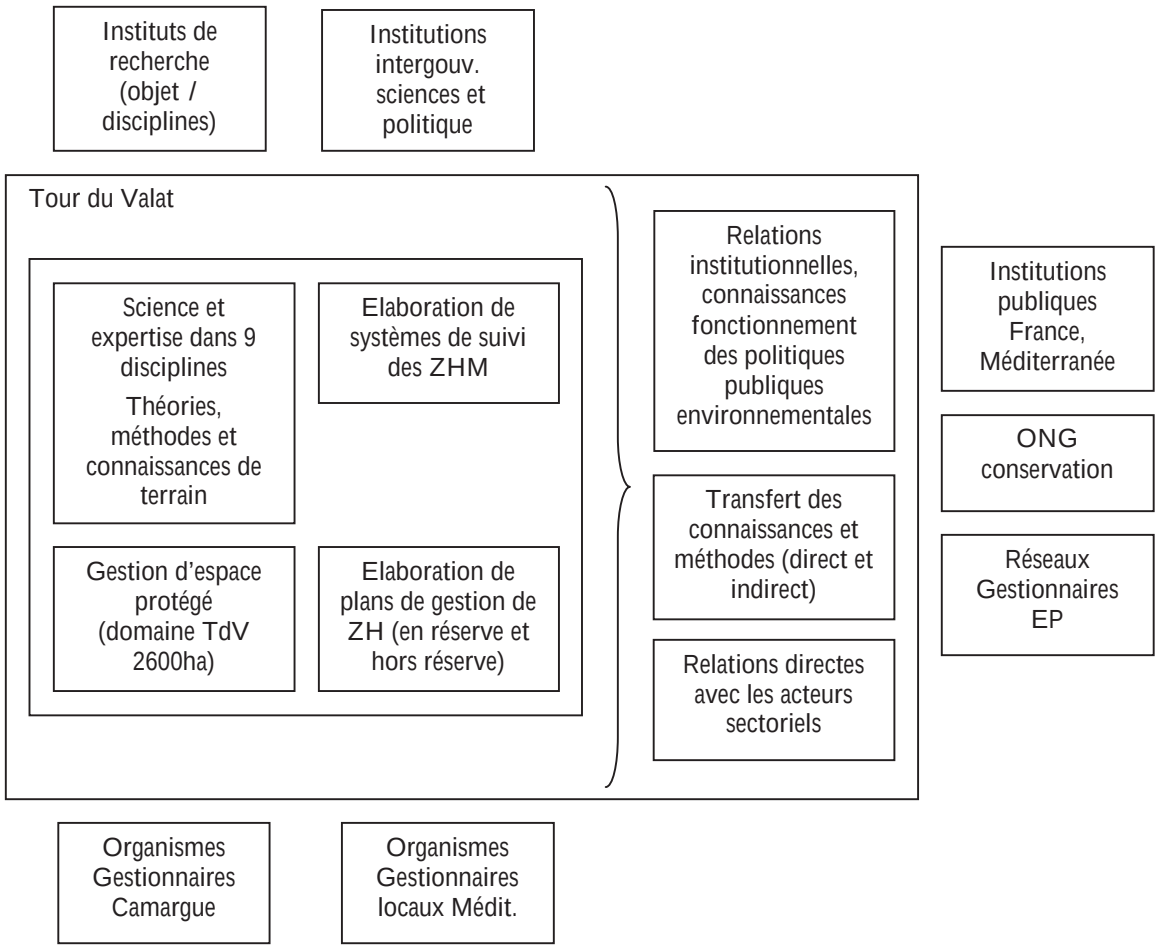


Figure 6.3 : Principaux secteurs dans lesquels la Tour du Valat possède et développe ses partenariats (source : à partir de la section « partenariat », Plan stratégique 2011-2015, 2010)

Durant la période de planification stratégique, un travail a été effectué par la direction de la TdV pour identifier les organismes avec lesquels renforcer ou développer des liens et les attentes vis-à-vis de ces partenaires potentiels. Concernant la recherche scientifique, les partenaires identifiés sont des institutions de recherche et les domaines sont nombreux[175]. Pour les multiples autres dimensions de l'action de la TdV, les types d'organismes sont évidemment plus variés, en étant plus ou moins liés à l'activité scientifique, au domaine de la gestion de sites, ou à la scène politique. De même, les attentes sont diverses, cependant sans lien exclusif entre un type d'organismes et la fonction recherchée du partenariat (Tableau 6.8) :

Tableau 6.8 : Attentes vis-à-vis du partenariat et types d'organismes visés dans le domaine de la conservation (source : à partir de la section « partenariat », Plan stratégique 2011-2015, 2010)

	Institutions intergouvernementales sciences politiques	Institutions publiques nationales	ONG Conservation	Réseaux gestionnaires espaces protégés	Gestionnaires locaux
Appui au développement de politiques et stratégies en faveur des zones humides	■	■	■		■
Développement de plateforme science-politiques/OZHM	■	■	■		■
Assistance à la mise en œuvre d'une gestion intégrée et adaptative	■			■	■
Transfert de savoirs et d'information en direction des acteurs clés	■		■	■	
Relais d'influence et de plaidoyer			■		

Selon les champs d'action ou les projets développés par la TdV, les relations de partenariat sont diverses tant dans la modalité et l'intensité que dans la temporalité. Nous pouvons à présent reprendre la grille esquissée au chapitre 3[176] à propos du partenariat scientifique. Nous y distinguions les relations selon leur degré de formalisation. Il serait en effet réducteur de ne tenir compte que des relations qui prendraient la forme d'un partenariat formalisé par un contrat ou un autre type d'engagement. Dans la mise en œuvre de ses activités, la TdV entretient et développe de multiples formes de relations qui peuvent aboutir ou non à un partenariat opérationnel et

[175] Il s'agit de disciplines issues des sciences de l'écologie et de l'environnement : dynamique des populations de vertébrés, modélisation spatiale de la distribution des espèces et des écosystèmes, écologie des oiseaux d'eau, des invertébrés, de la végétation, de la santé, gestion des données, analyses des données temporelles, indicateurs, changements globaux et restauration écologique (Plan stratégique 2011-2015, 2010 : 107).
[176] Voir la section 3.2.4 du Chapitre 3.

formel. Repartons alors des quatre niveaux de formalisation des relations proposés au chapitre 3 et complétons les.

1. ***Le réseau « naturel impersonnel »*** : comme indiqué au chapitre 3, la TdV intègre les communautés scientifiques disciplinaires ou interdisciplinaires autour de la conservation des ZH et de la biodiversité grâce à son activité de recherche. Elle a également sa place dans les réseaux d'ONG de conservation de la nature.

2. ***Le réseau « personnel »*** : dans leur domaine d'expertise et d'activité (des activités scientifiques jusqu'aux relations institutionnelles), les membres de l'équipe de la TdV développent des relations personnelles – ou conservent des relations établies antérieurement – avec des membres d'autres organisations à travers de simples rencontres ou des premiers travaux communs. Ces relations sont ensuite des ressources importantes dans lesquelles puiser lorsque les opportunités d'actions ou de financements se présentent. Dans le même sens, ce type de relations est crucial pour l'échange d'information. Au niveau de la Camargue, permettons-nous cette simple formule : « tout le monde se connaît ». Nous avons étudié en détail les relations locales de la TdV à partir d'un inventaire exhaustif des relations en Camargue de toute l'équipe « programme » et de la direction de l'organisation. Si « tout le monde se connaît », les relations fonctionnelles sont, sans surprise, fidèles : (1) à la hiérarchie, par exemple, les relations institutionnelles se passent au niveau des directions ; (2) aux domaines de compétences, par exemple, les gestionnaires du domaine de la TdV connaissent les techniciens des autres organismes gestionnaires d'espaces protégés ; et (3) aux objets de recherche des membres de l'équipe, par exemple, l'ornithologue connaît les chasseurs, tandis que l'hydrologue connaît les responsables et les techniciens des organismes gestionnaires de l'eau et des équipements.

Le renforcement des relations dans le secteur scientifique peut se lire dans l'augmentation de la participation des chercheurs à divers comités scientifiques et dans l'augmentation du nombre de collaborations formelles dont nous parlerons au point 4. Le développement substantiel de l'OZHM a entraîné le développement de relations personnelles avec plusieurs organismes scientifiques et techniques intergouvernementaux (comme les Centres techniques européens de l'Agence européenne de l'environnement, ou les centres techniques de la Convention de Barcelone : Plan Bleu, etc.).

3. ***Le réseau organisationnel*** : au chapitre 3, nous avons indiqué qu'il est intéressant de distinguer le réseau « organisationnel » du réseau « personnel » pour différencier les organismes avec lesquels il y a une « reconnaissance » d'organisation à organisation. Dans ce « réseau organisationnel », plusieurs niveaux peuvent être distingués. D'une part, au-delà des relations personnelles, la TdV a ce que l'on pourrait qualifier de fort *« réseau organisationnel d'ancrage*

territorial » dans son lieu d'implantation en Camargue où elle est incontournable, en tant qu'organisme scientifique, technique et gestionnaire.

D'autre part, la TdV possède un « *réseau historique* » légué par son fondateur. Il confère notamment à la TdV la possibilité d'avoir des liens directs avec les directions des différentes ONGE (com.pers., 2008), pouvant être intéressants sur le plan de l'information notamment. Certaines de ces relations sont faibles : elles sont entretenues mais peu exploitées par la direction (com.pers., 2008) et tendent à s'épuiser d'elles-mêmes avec les permutations générationnelles. D'autres sont au contraire restées assez actives dans le temps pour former aujourd'hui le réseau organisationnel privilégié de la TdV. Dans le domaine de la recherche, il s'agit en particulier d'institutions comme l'Edward Grey Institute en Grande-Bretagne et la station biologique de Doñana en Espagne. Dans le secteur des ONG de conservation, Wetlands International, WWF MedPo et l'UICN Med sont les relations organisationnelles fixes, bien qu'elles puissent rester non opérationnelles pendant de longues périodes comme pendant le plan 2006-2010.

4. ***Le partenariat*** : rappelons que nous restreignons le partenariat aux aspects opérationnels menés conjointement (peu importe le degré de participation des parties) par les deux acteurs / organismes. Dans les cas d'étude présentés dans la partie 2, nous avons rencontré plusieurs exemples de partenariats opérationnels que nous avons nommé l'ensemble agissant pour l'environnement. Le partenariat est une configuration temporaire, le plus souvent formalisée par une convention ou un contrat ; certains sont poursuivis dans le long terme et peuvent être qualifié de permanents. Dans le domaine de la recherche, le partenariat prend principalement la forme de co-encadrements de doctorants, mais aussi de projets financés dans le cadre de programmes nationaux (ANR) ou régionaux. Les activités de recherche impliquent néanmoins le partenariat avec des organismes gestionnaires comme nous avons pu le constater dans les exemples du chapitre 3. Le lecteur se souvient également du chapitre 5 où un des enjeux forts de la construction de l'OZHM est justement l'établissement de collaborations tangibles. Les partenariats qui sont créés à travers ce dispositif s'étendent des organismes scientifiques et techniques (spécialisés dans les systèmes de suivis, indicateurs) aux organismes gestionnaires de sites.

Cette grille de l'intensité des relations, issue de l'analyse des relations externes de la TdV, nous permet d'identifier plus précisément les pratiques visant à conforter ces ressources. Nous distinguons 3 types de pratiques ayant lieu aux échelles institutionnelles (maintien, renforcement de la visibilité et reconnaissance de la TdV pour augmenter ses capacités) et opérationnelle (maintien et utilisation des capacités supplémentaires) (Tableau 6.9) : (1) maintenir des réseaux

personnels et organisationnels (d'ancrage territorial et historique) ; (2) intégrer de nouveaux réseaux et développer de nouvelles relations dans les champs d'action à renforcer ; (3) à partir de ces réseaux et relations, formaliser les partenariats nécessaires à la mise en œuvre du programme.

Tableau 6.9 : Pratiques pour le maintien et le développement des réseaux et du partenariat

Pratiques	Niveau institutionnel	Niveau opérationnel
Maintien des réseaux	Organisationnels	Personnels
Intégration de nouveaux réseaux	Reconnaissance et identification TdV dans nouveaux réseaux	Développement de nouvelles relations
Partenariat		Formalisation des partenariats nécessaires à la mise en œuvre du programme

A partir de cette deuxième grille des pratiques visant à renforcer les ressources « réseaux et partenariat », nous pouvons examiner plus précisément les objectifs stratégiques annoncés dans le plan stratégique 2011-2015 (Plan stratégique TdV 2011-2015 : 107-113). Rappelons que ces objectifs émanent de l'analyse des relations et des domaines nécessitant le développement de partenariat réalisé par la direction au cours de la planification stratégique. Dans cette analyse de la direction, les partenaires potentiels sont classés en fonction des attentes de la TdV (domaines scientifiques et champs d'action environnementale), de l'intensité du partenariat existant et des objectifs de maintien ou renforcement de ces relations. Nous retravaillons ici cette analyse à l'aide de nos deux grilles fondées à partir de nos études de cas – types de relations (réseaux impersonnels jusqu'au partenariat) et pratiques identifiées – d'où nous tirons 3 situations : (1) le réseau et le partenariat existent et sont à maintenir [en gris] ; (2) le réseau est développé, mais la formalisation du partenariat reste à opérer [en vert clair] ; (3) le réseau et le partenariat sont à développer [en vert foncé]. Les objectifs visant à augmenter les capacités sont présentés aux tableaux 6.10 (recherche scientifique) et 6.11 (autres champs d'action environnementale).

Tableau 6.10 : Réseaux et partenariat à maintenir et développer dans le secteur scientifique (source : auteur, à partir de la section « partenariat », Plan stratégique 2011-2015, 2010)

Domaine scientifique	Ressources réseaux et partenariat
Champs de recherche historique "cœur de compétences TdV"	
Dynamique des populations de vertébrés	
Modélisation spatiale de la distribution des espèces et des écosystèmes	
Ecologie des oiseaux d'eau	
Ecologie des invertébrés	
Ecologie de la végétation / conservation des plantes	
Ecologie de la santé	

Gestion des données, analyses des données temporelles, indicateurs, changements globaux	
Champs en développement à la TdV	
Restauration écologique.	
Services écosystémiques	
Relations Homme-Nature	
Renforcement de capacités dans la région méditerranéenne	
Développement de projets dans le bassin méditerranéen hors UE	

Tableau 6.11 : Réseaux et partenariat à maintenir et développer dans les différents champs d'action environnementale (source : auteur, à partir de la section « partenariat », Plan stratégique 2011-2015, 2010)

	Institutions intergouvernementales sciences politiques	Institutions publiques nationales	ONG Conservation	Réseaux gestionnaires espaces protégés	Gestionnaires locaux
Appui au développement de politiques et stratégies en faveur des zones humides					
Développement de plateforme science-politiques/OZHM					
Assistance à la mise en œuvre d'une gestion intégrée et adaptative					
Transfert de savoirs et d'information en direction des acteurs clés					
Relais d'influence et de plaidoyer					

Réseau et partenariat à maintenir
Réseau établi et partenariat à développer
Réseau et partenariat à développer

Cette grille met en visibilité plusieurs phénomènes. Dans le secteur scientifique, l'organisation cherche à développer des relations nouvelles dans les domaines où elle a déjà une certaine assise (domaines « cœur de compétence » où elle a déjà un bon réseau), tandis que pour les domaines plus récemment investis, elle envisage plutôt de chercher des appuis opérationnels dans son réseau existant. Ceci peut s'expliquer par le fait que dans ses domaines « cœur de compétences », la TdV connaît assez bien le secteur pour identifier les organismes potentiellement intéressants pour son programme. Elle a en outre une certaine légitimité qui lui permet d'être proactive pour créer de nouveaux liens dans ces communautés scientifiques. Dans les champs qu'elle cherche à développer, la situation est inverse : l'organisation a une moins bonne connaissance des laboratoires spécialisés dans ces domaines dans lesquels elle est encore peu visible et a justement

d'autant plus besoin de formaliser des partenariats à même de lui octroyer un véritable appui opérationnel. Elle tente alors de l'acquérir dans son réseau où elle profite déjà d'une certaine reconnaissance.

Dans les autres champs d'action pour la conservation des ZHM (Tableau 6.11), nous observons une bonne intégration de la TdV dans les réseaux de gestionnaires d'espaces naturels et des relations déjà opérationnelles au niveau local. La nature des relations que la TdV entretient avec les autres ONG de conservation agissant en Méditerranée est ici notable : les relations existent, c'est un réseau (personnel et organisationnel) qui fonctionne en terme d'échanges d'informations notamment, mais la formalisation de partenariats plus opérationnels n'est pas si simple avec ces organisations. En ce qui concerne l'action aux échelles nationales ou méditerranéenne, la grille permet d'observer que le réseau et les relations fonctionnelles restent à développer. Ceci s'explique par le stade de développement de l'OZHM, encore en construction (Chapitre 5). Son développement nécessite l'acquisition de ces ressources en réseaux et partenariat, apparaissant encore comme des enjeux à relever.

Ces objectifs pour renforcer le partenariat ont été pensés à l'échelle de l'organisation. Plutôt que de réels objectifs à atteindre au cours des 5 années du plan, ils constituent seulement des repères donnant une image à l'organisation de sa propre place dans le secteur de la recherche et de la conservation des ZHM (Direction TdV, com.pers., 2010). Les objectifs réels du partenariat se situent au niveau de chacun des projets, dans la mesure où leur mise en œuvre en dépend.

6.2.4 Entre développement interne et lien à l'externe : l'évolution de la gouvernance pour le renforcement des capacités d'action

Avant de clore cette section concernant la *stratégique d'augmentation des capacités* de la TdV, il convient de mentionner un dernier élément qui est apparu au cours des deux années de planification stratégique et identifié par la direction de la TdV comme faisant partie des leviers pouvant favoriser le renforcement des capacités de l'organisation. Il s'agit de la gouvernance et surtout de son évolution[177]. Précisons que l'évolution de la gouvernance n'est pas strictement liée à la planification stratégique pour le programme 2011-2015, mais davantage à la clarification des statuts de la Fondation Tour du Valat opérée en 2008. En effet, les statuts d'origine de la TdV étaient complexes. Le fondateur avait d'abord créé la Fondation suisse Tour du Valat. Pour des questions légales liées aux contrats des salariés, il avait dû créer une fondation française, la Fondation Sansouire, qui puisse employer le personnel. La Fondation suisse Tour du Valat avait

[177] La gouvernance de la Tour du Valat est détaillée dans la présentation de l'organisation (Chapitre 2, section 2.1).

alors gardé les fonctions de gestion financière et de la gouvernance et les activités étaient réalisées sous la fondation française. Depuis 2005, et « dans un souci de simplification, d'efficacité et de transparence » (Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010 : 105), ces statuts ont été révisés et validés par le Conseil d'Etat français en 2008 : la Fondation Sansouire est devenue la Fondation Tour du Valat, française, et gère désormais toutes les activités de la TdV, son budget, avec des organes de gouvernance propres. La fondation suisse est devenue la Fondation Pro-Valat et ne gère plus que le capital dont les dividendes sont alloués à la Fondation Tour du Valat (en tant que « fonds propres »). La réflexion stratégique que nous avons pu observer à propos de la gouvernance n'est donc que la continuité d'une intention de la direction de la TdV de saisir cette évolution pour rendre plus fonctionnelles les relations de l'organisation et de ses organes de gouvernance (Direction TdV, com.pers., 2008). La gouvernance est en effet une entité d'interface entre l'interne et l'externe de l'organisation jouant des rôles spécifiques et pouvant être pourvoyeuse de ressources.

Pour saisir les attentes de la direction vis-à-vis de ses organes de gouvernance et les rôles que ces derniers peuvent jouer, une remise en perspective historique – tant de l'organisation que de l'environnement dans lequel elle évolue – s'impose. Ceci a fait l'objet d'une étude et d'une analyse spécifiques (Guillet & Leroy, 2010).

Le lecteur se doute que la gouvernance de l'organisation a évolué au cours de son demi-siècle d'existence, et cela, en parallèle de la TdV et de ses activités. Trois périodes ont été identifiées :

1. De la création de la TdV à 1992 : l'enjeu principal était d'asseoir l'expertise scientifique. A cette époque, la TdV était déjà dotée d'un conseil d'administration, mais l'existence de celui-ci était surtout liée à des exigences statutaires et légales. Le fondateur était le principal décideur, tant pour les actions que pour la gestion budgétaire. En revanche, sa préoccupation était de faire de la TdV un centre de recherche reconnu, il a pour cela prêté une attention particulière à la constitution d'un conseil scientifique à même de valider et de légitimer son activité scientifique en développement. Depuis, le conseil scientifique de la TdV est composé d'éminents scientifiques en écologie et experts des ZH, très attentifs à la production scientifique de la fondation. Ces scientifiques véhiculaient une vision où la recherche est à la fois une finalité et est suffisante en termes d'action environnementale, dans une logique positiviste où l'efficacité de l'action pourrait se résumer à l'efficacité de la connaissance ou des techniques mobilisées (dans la même logique, voir le dispositif de gestion décrit par Doré *et al*., 2008).

2. En 1992 : la décision est prise d'intégrer la conservation comme nouveau mode d'action, complémentaire de la recherche. Cette décision comportait des enjeux très forts d'évolution organisationnelle, y compris au sein des organes de gouvernance. Or, le principal changement mis

en œuvre a été la modification de la composition du CA : deux experts internationaux de la conservation des ZHM ont remplacé deux scientifiques[178] du CA dès 1992-1993. Mais le CA jouant surtout le rôle de ratification des décisions du directeur (le fondateur), ce changement s'avère mineur dans le contrôle de l'action, et ne suffit pas à engendrer un nouvel équilibre entre les activités de recherche et de conservation. Le manque de portage de l'activité de conservation par le CS fait qu'elle peine à se définir une ligne claire au sein de l'organisation. D'autant plus que l'activité de conservation est plus technique, plus difficilement définissable et interfère plus directement avec les enjeux socio-économiques des zones d'intervention. Elle fait donc appel à des compétences et des expertises où la dimension sociale est stratégique, aussi bien dans l'analyse des problèmes que dans la façon d'envisager leur résolution, en particulier par un travail avec et sur les différents acteurs du système de gestion qui ont un impact négatif sur les ZH.

L'enjeu était donc de faire évoluer les organes de gouvernance pour un soutien plus fort de l'ensemble de l'action de la TdV, de la recherche à la conservation. C'est au cours de la troisième période identifiée – sur laquelle nous pouvons à présent nous concentrer - qu'une évolution plus substantielle va avoir lieu.

3. En réalité, les prémisses de cette évolution sont apparus en 2003, avant le changement de statut qui est en partie une des conséquences de cette date cruciale pour l'organisation. En effet, 2003 est l'année de la crise financière qu'a connue la TdV suite à une baisse de rémunération du capital liée à des facteurs conjoncturels affectant les marchés. Elle met la nouvelle – actuelle – Direction et son Bureau face à l'alternative suivante : réduire les effectifs, et par conséquent l'activité, pour tenir dans un budget désormais plus bas ; ou trouver des financements externes pour rester dans le même budget annuel[179] et supprimer le minimum de postes – c'est de là que date l'exigence d'acquérir 25 à 30% du budget par des financements externes. C'est en effet la deuxième option qui a été retenue – par la direction en accord avec le Bureau – d'une part par solidarité avec le personnel, mais aussi pour ne pas renoncer aux capacités d'action environnementale acquises avant tout par les compétences de l'organisation, comme nous l'avons évoqué : « *notre force, c'est le personnel, donc plus on le réduit, plus on réduit notre impact environnemental* » (Direction TdV, com.pers., 2009). Par ce choix, les dirigeants de la TdV ont accepté que l'organisation soit plus dépendante de son environnement extérieur, mais paradoxalement, cette rupture a également marqué le début d'un processus d'autonomisation de l'organisation vis-à-vis de son fondateur[180]. Parallèlement, le développement souhaité de l'organisation passe

178 A cette époque les experts du CA étaient des scientifiques.
179 Environ 4 millions d'euros
180 Celui-ci se retirant progressivement de la décision et de l'action, cette prise d'autonomie est, en tout état de cause, nécessaire.

nécessairement par une plus grande connexion et confrontation à son environnement extérieur. Ainsi, même si la TdV ne doit acquérir qu'un quart de son budget annuel par financements externes, l'ensemble de la Fondation doit inexorablement adopter un modèle organisationnel lui permettant de répondre aux appels d'offre. Pour cela, elle a adopté une approche projet, « *qui* [lui] *semble être l'unité pertinente, en termes d'action environnementale mais aussi en termes d'intégration et de valorisation des compétences en interne* » (Direction TdV, com.pers. 2009). En affirmant ce fonctionnement – et en cherchant à le rendre de plus en plus fonctionnel avec le travail sur la réduction du nombre de projets pour le programme 2011-2015 – la TdV ne fait qu'entériner une évolution générale de l'environnement politique et institutionnel qui constitue la toile de fond de son action. Le fonctionnement par programme ou projet, et les modèles organisationnels inhérents à ce fonctionnement, se sont largement imposés à l'international (Leroy, 2008), et par leur flexibilité dans un contexte de mélange entre les sphères publiques et privées (Duran, 1999). Ces formes d'action « projet » qui émergent dans ce contexte tendent à se généraliser depuis les années 1990 au point de devenir, selon L. Boltanski et E. Chiapello (1999), une dimension organisatrice de nos sociétés.

Ainsi, pour consacrer cette prise d'autonomie, les organes de gouvernance doivent jouer pleinement leur rôle – notamment légitimer et garantir la transparence de l'organisation – et sont vus comme des entités susceptibles de soutenir l'organisation dans sa nécessaire intégration à son environnement politique et institutionnel. Si les décisions se préparent toujours entre la Direction et le Bureau, il y a une attente plus grande de la Direction vis-à-vis du CA et du CS.

Rôle dans la dimension stratégique de l'action environnementale

L'urgence des questions environnementales, la structuration de ce champ et la normalisation des cadres dans lesquelles les ONGE peuvent agir (liée à la logique programme – appels d'offre – projets) sont autant de facteurs qui poussent les organisations à s'adapter plus vite, mais qui ne rendent que plus délicat l'exercice de réflexion stratégique auquel elles doivent procéder. Le souci du CS d'être garant d'une recherche de haut niveau constitue certes une ressource stratégique à la TdV, qui profite à la fois à son action environnementale et à sa légitimité. Mais les attentes de la Direction vis-à-vis de son CS sont maintenant plus pressantes, notamment pour les questions actuellement cruciales d'articulations « sciences – actions », et « sciences de la conservation – sciences sociales » tant pour la valorisation de la recherche sur les ZH, que pour ses projets de conservation. La TdV se trouve, en effet, au carrefour de deux mondes en évolution :

- celui de la recherche scientifique qui est aujourd'hui poussée à être plus appliquée. Cette question est de première importance pour la TdV qui est mixte depuis 1992, ce qui l'a conduit à

prendre une certaine avance volontiers reconnue par son CS notamment. La TdV a intérêt à rester bien positionnée sur cette niche d'interface entre la science et les pratiques sur laquelle elle est à ce jour sans concurrence forte dans ses zones d'interventions, et parce que sa recherche très ancrée au terrain attire les partenaires des instituts scientifiques qui auraient potentiellement moins besoin d'elle s'ils venaient à développer eux-mêmes ces ancrages ;

- celui de la conservation de la nature, qui en constante quête de légitimité, se trouve soumise à une grande instabilité des doctrines d'action et de gestion et des modes d'évaluation, véhiculés notamment par les conventions internationales et par les bailleurs institutionnels.

La question de l'action environnementale, déclinée sous différentes formes, va alors constituer l'essentiel des discussions qui auront lieu au CS et au CA. Le débat entre la poursuite de certaines actions de long terme et le développement d'innovations va s'équilibrer au sein des organes de gouvernance parce qu'y siègent des experts patrimoniaux, connaissant la TdV de longue date, et des membres plus récemment intégrés et porteurs de visions nouvelles. Le développement de l'activité de conservation n'est donc en aucun cas opposé à celui de la recherche, l'enjeu est au contraire de l'en rapprocher puisque la recherche doit également évoluer vers plus de liens avec les praticiens.

Rôle dans la dimension stratégique de lien à la communauté épistémique des ZHM

Si une grande partie du réseau de la TdV repose sur les membres opérationnels de l'équipe qu'ils constituent au fil de leurs différents projets, l'organisation attend néanmoins de ses organes de gouvernance qu'elle joue un rôle dans la connexion à l'arène de la protection des ZHM et de leur biodiversité, et dans le développement de réseaux stratégiques. Les organes de gouvernance sont une source d'information pour l'organisation, dans le domaine des opportunités financières, mais aussi beaucoup plus largement sur toutes les actualités du secteur, notamment les évolutions dans les doctrines, les modes d'action environnementale et les partenariats potentiels. Dans cette perspective, le CA est vu comme un instrument facilitant le développement de compétences et aidant à la construction de nouvelles options stratégiques (Charreaux, 2000). L'attention portée aux choix des experts qui intègrent les organes de gouvernance s'est effectivement renforcée durant cette période, leur propre réseau et expertise sont des ressources dont la TdV entend bénéficier.

Rôle stratégique et transversal de légitimation de l'organisation

Cette nécessité d'assurer une part de financement externe et de renforcer sa position dans le secteur de la conservation et dans le cadre institutionnel autour des ZHM soulève la question de

la légitimité de l'organisation. L'organisation doit gérer cette ressource stratégique auprès de tous les compartiments de l'environnement social qui constituent pour elle des fins (les cibles de son action) ou des moyens (ses partenaires réels et potentiels). Elle influence les capacités d'action de l'organisation, elle détermine largement l'éligibilité de l'organisation aux appels à projets, la confiance des partenaires pour monter les projets et mener à bien des actions. La légitimité est également cruciale vis-à-vis des acteurs cibles : capacité de l'ONGE à se faire entendre politiquement et auprès des acteurs cibles, à être sollicitée pour l'élaboration de plans nationaux ZH, etc.

« La légitimité n'est pas statique, mais résulte d'un processus continu de légitimation » (Buisson 2005 ; citant Beaulieu *et al*., 2002), processus dans lequel les organes de gouvernance jouent un rôle essentiel. Ils sont à la fois les messagers de cette pression accrue de l'environnement social et politique des ONGE à démontrer leur efficacité au regard de leur mission environnementale, mais en sont simultanément les garants dans la mesure où ils supervisent ou valident les évaluations et les programmes d'action. Il convient d'ajouter que leur notoriété propre peut profiter à cette légitimation de l'ONGE. Cette expertise scientifique « certifiée » de la TdV rayonne au-delà de la sphère scientifique, puisque la TdV est perçue par d'autres ONGE comme l' « organisme incontournable » en matière de ZHM. Des représentants du secteur de la protection des ZHM et des experts internationaux de l'environnement siègent au CA et ont été intégrés au CS. Leur regard sur le travail de la TdV vient consolider sa légitimité à être l'institut technique de référence pour les ZHM. Le choix des experts est en ce sens stratégique pour l'organisation. Ces experts sont néanmoins en demande d'une formalisation du processus de légitimation non plus seulement de la recherche, mais aussi de la conservation. En effet, le CA demande au CS d'évaluer la conservation (CA de novembre 2009). Ce point est plus précisément expliqué dans le chapitre 7.

Ainsi, durant la période de terrain, nous avons observé une prise en main de cette fonctionnalité de la gouvernance par la direction de la TdV. Il s'agit pour elle de renforcer les organes de gouvernance de manière à ce qu'ils soient le mieux adaptés à l'organisation, ou pour reprendre les termes d'Andersen & Burns (1996) à la suite de G. Hermet (2005), il s'agit bien d'« un gouvernement des organisations, par les organisations, pour les organisations », non seulement pour bénéficier d'un espace de mise en discussion de leurs intentions et leurs actions, mais aussi des multiples ressources évoquées que cette gouvernance contribue à octroyer à l'organisation. Dans ce qui précède, nous avons vu que pour cela, la direction porte une attention renforcée dans le choix des membres et élargit les propositions de questions à discuter en séances. Elle

travaille – en proposant et soumettant à la validation de sa gouvernance – également à l'institutionnalisation d'un fonctionnement moins cloisonné entre ses différents organes (augmentation des échanges réciproques CA et CS). Et surtout, elle s'attache à la mise en place d'une grille d'évaluation du programme – qui est un des supports pour les échanges entre l'organisation et sa gouvernance – favorisant l'évaluation et la réflexion non plus seulement sur la production scientifique, mais aussi sur les autres aspects de l'action pour la conservation des ZHM.

Les enjeux et implications de cette évolution sont donc loin de se restreindre à la fonctionnalité des relations organisation-gouvernance et c'est d'ailleurs une question centrale du présent travail que nous aurons tout le loisir de d'explorer en détail dans la suite de ce chapitre et dans celui qui va suivre (Chapitre 7). Avant cela, nous nous devons de tirer quelques éléments de conclusion à propos de la *stratégie d'augmentation des capacités* de la TdV.

6.2.5 Bilan de la stratégie d'augmentation des capacités de la Tour du Valat

Rappelons que notre ambition est de comprendre comment l'ONGE peut agir pour l'environnement, et plus précisément dans ce chapitre, de comprendre comment elle met en cohérence ses capacités et les différents modes d'intervention découverts dans la partie précédente (Partie 2). La mise en cohérence de ses capacités est l'objet auquel nous nous sommes attachée dans cette section et l'articulation des modes d'action pour l'environnement sera l'objet de la section suivante (Section 6.3). Pour cette section, nous nous sommes comme promis appuyée sur les théories des ressources (Lorino & Tarondeau, 2006) et sur la perspective pratique de la stratégique (Golsorkhi, 2006) dans l'objectif de comprendre la façon dont l'organisation les manipule. L'approche basée sur les ressources est souvent résumée dans l'idée que « l'objectif de la stratégie met en jeu l'identification et le développement des caractéristiques internes à l'entreprise difficiles à imiter qui génèrent des revenus sur le marché » (Wernerflet, 1984, 1995 ; Jacobs & Statler, 2006). Rappelons encore que notre usage de la théorie des ressources ne se situe pas dans la recherche d'un avantage concurrentiel sur le marché qui serait un but que l'organisation poursuivrait. Elle nous permet plutôt de comprendre comment l'organisation cherche à conforter les ressources qui lui permettent de poursuivre les actions qu'elle juge pertinentes pour la conservation des ZHM, et d'acquérir et développer d'autres ressources en fonction des interventions nouvelles qu'elle souhaite mettre en œuvre au fil de ses avancées dans la compréhension des problèmes environnementaux.

Les ressources à présent désignées comme « critiques » sont celles qui sont considérées comme telles par l'organisation et celles qui ont fait l'objet d'une prise en main particulière, que ce soit sous la forme d'un travail de réflexion collective en interne ou entre la direction et les autres organes de gouvernance. Le tableau 6.12 offre une synthèse des principales ressources dont la TdV a besoin pour mettre en œuvre son programme d'action.

Tableau 6.12 : Synthèse des ressources critiques de la Tour du Valat pour la mise en œuvre de son programme d'action pour la conservation des ZHM

Champs d'action	Gestion domaine (Camargue)	Gestion de ZH (EP / hors EP)	Recherche scientifique	Interfaces sciences/politique gouvernance ZHM	Atouts et contraintes
Compétences	Pratique de la gestion	Méthode de gestion / diagnostic de la gestion	Expertise, connaissance approfondie du terrain, des mécanismes dégradants	Méthodes de suivi-évaluation des ZHM Relations institutionnelles	- Différentes logiques d'actions et compétences à articuler (« quand c'est pertinent » : identifier quand c'est pertinent)
Choix budgétaires et fonds externes	Prioritaire Revenus par la production agricole[181]	Pas encore de projet long terme/ Programme internationaux (bailleurs institutionnels) et mécénat	Projets long terme / ANR, programme nationaux, régionaux	Projet nouveau pour long terme / Bailleurs institutionnels (Ministère, région) et mécénat	+ Multiples sources de financements externes - peut cloisonner les modes d'action
Réseaux et partenariat	Ancrage territorial	Réseaux et partenaires historiques / à développer selon les sites	Ancrage territorial / communauté scientifique	Réseaux et partenaires historiques / son développement reste un enjeu majeur pour le fonctionnement du principal dispositif (OZHM)	+ Communication: renforcement de la visibilité et crédibilité TdV + TdV identifiée dans plusieurs secteurs - Difficulté de formaliser des partenariats opérationnels
Gouvernance	Peu de rôle Patrimoine historique de la TdV	Demande de la direction pour un soutien plus fort	Attention très forte portée à la qualité de la recherche scientifique : légitimation	Demande de la direction pour un soutien plus fort	+ Evolution de la gouvernance (apport ressources)

[181] La Tour du Valat développe une activité d'élevage et de production rizicole sur une partie de son propre domaine, à la fois pour une intention démonstrative de la possibilité de lier activités économique et conservation des ZH et pour produire un revenu pour la gestion du domaine.

Il s'agit d'abord des compétences qui sont les ressources centrales et l'enjeu est de les articuler et de les valoriser au mieux pour l'action. Le budget et les financements externes doivent être acquis dans un effort partagé entre toute l'équipe et la direction. Les compétences manquantes sont à rechercher en dehors de l'organisation, en essayant de formaliser des relations de partenariat. Enfin, ses organes de gouvernance peuvent participer à l'intégration de la TdV dans son environnement socio-politique notamment en apportant une légitimité institutionnelle, complémentaire à celle acquise dans la mise en œuvre opérationnelle.

Comme nous l'avons noté plusieurs fois, les ressources n'ont pas de valeur en elles-mêmes, mais dans l'usage que l'ONGE va en faire. Et c'est notamment pendant la mise en œuvre de son programme d'action environnementale qu'elle travaille à les renforcer. Cependant la planification stratégique apparaît comme un moment spécifique dont la TdV se sert pour redéfinir les ressources et identifier les besoins nouveaux, envisager la marche à suivre pour les maintenir et les consolider. La planification n'est pas un moment de renforcement des ressources en soi, mais un des processus à travers lequel l'organisation « pose des balises », crée les conditions favorables à cette augmentation et optimisation des ressources, ce qui est en partie le rôle à attendre de ce processus de planification (Martinet, 2001).
Ces « balises » peuvent être synthétisées en reprenant le tableau des objectifs stratégiques (contenus stratégiques, voir le tableau 6.4) et en y faisant à présent apparaître les analyses et les démarches mises en place au cours de la planification stratégique pour pouvoir atteindre ces objectifs dans le registre du développement interne et de la place dans le secteur de la conservation (Tableau 6.13).

Tableau 6.13 : Contenus stratégiques (ce que *veut* la TdV) et démarche mise en place pendant la planification stratégique (2009-2010) pour *pouvoir* atteindre ces objectifs dans la mise en œuvre qui va suivre

Quatre registres stratégiques de l'ONGE	**Contenu du Plan stratégique Tour du Valat 2011-2015 (ce que *veut* la TdV)**	**Processus de planification stratégique (pour *pouvoir*)**
Développement interne	***Objectifs pour la gestion financière*** « une planification et un suivi financier calés sur le programme opérationnel et facilitant le travail des chefs de projet » ***Objectifs pour l'obtention de financement*** Financement externe : 28 à 30% du total des recettes	- Gérer la relation avec la Fondation MAVA - Mise en place d'un meilleur outil de suivi des financements et des temps-équipes (non traités dans la thèse) - Identification de différentes pistes de financement pour financer le programme TdV

	Compétences Mobilisation des ressources humaines en adéquation avec nos ambitions (mission)	***Les compétences :*** - « capacités » - cœur de métier - « insertion dans le système » ***Organisation des compétences :*** - Projets plus gros : équipes mieux structurées - Mise en place de 4 pôles de compétences (cœur de métier, mais surtout insertion dans le système de gestion)
Place dans le secteur de la conservation	***Gouvernance renforcée par de nouveaux statuts depuis 2008***	Choix des experts et des membres des organes de gouvernance pour qu'ils apportent le plus de ressources possible à l'organisation
	Objectifs du partenariat scientifique • Attirer des équipes de sa discipline ou de disciplines complémentaires pour contribuer au programme ***Objectifs du partenariat dans le secteur de la conservation*** • Assistance à la mise en œuvre d'une GI et adaptative • Dissémination ciblée d'information en direction des acteurs clés • Développement de plateforme science-politiques / OZHM • Appui au développement de politiques ZH	***Analyse du partenariat :*** - Pour les domaines nouveaux : s'appuyer sur les contacts bien établis pour accéder à de nouvelles compétences et de nouveaux réseaux - Pour les domaines « cœur » de la TdV : chercher à développer des contacts nouveaux ou resserrer les liens peu actifs potentiellement intéressants

Plusieurs éléments relatifs à la manière dont les ressources sont appréhendées dans la réflexion stratégique se dégagent de ce qui vient d'être exposé. D'une part, nous constatons que l'intention de l'action environnementale précède et donc régit la gestion des ressources. En effet, c'est à partir de la logique d'action que la TdV cherche à mettre en œuvre qu'elle pense sa *stratégie d'augmentation des capacités*, d'acquisition et de gestion de ses ressources. Ceci transparaît notamment dans son travail d'identification des ressources manquantes à acquérir en dehors de l'organisation, à travers les relations de partenariat, ou encore dans le soutien plus fort de la conservation des ZHM qu'elle entend obtenir de ses organes de gouvernance. Pour mieux saisir l'articulation des éléments de synthèse présentés dans le tableau 6.13, il est utile de les présenter sous forme schématique : la figure 6.4 replace la stratégie de capacité de la TdV dans les quatre registres stratégiques, ce qui permet de visualiser la multitude des efforts qui sont faits au niveau du développement interne et de la connexion avec l'externe pour ensuite développer l'action (Figure 6.4).

D'autre part, nous remarquons que la TdV travaille à créer les conditions favorables à l'optimisation des ressources en recherchant tous les leviers pouvant y contribuer au niveau interne, en s'efforçant de les mettre en cohérence. Encore une fois, elle s'est donné pour objectif de construire des projets plus volumineux et moins nombreux pour favoriser l'articulation des compétences pluridisciplinaires nécessaires à la prise en charge de problèmes environnementaux par essence complexes. Ce travail sur la structuration du programme est également vu comme un levier pour limiter la dispersion de l'équipe et mieux organiser l'effort pour l'indispensable acquisition de fonds externes. Les différents leviers que l'organisation tâche d'actionner pour renforcer ses capacités apparaissent en gras dans la figure ci-dessous (Figure 6.4).

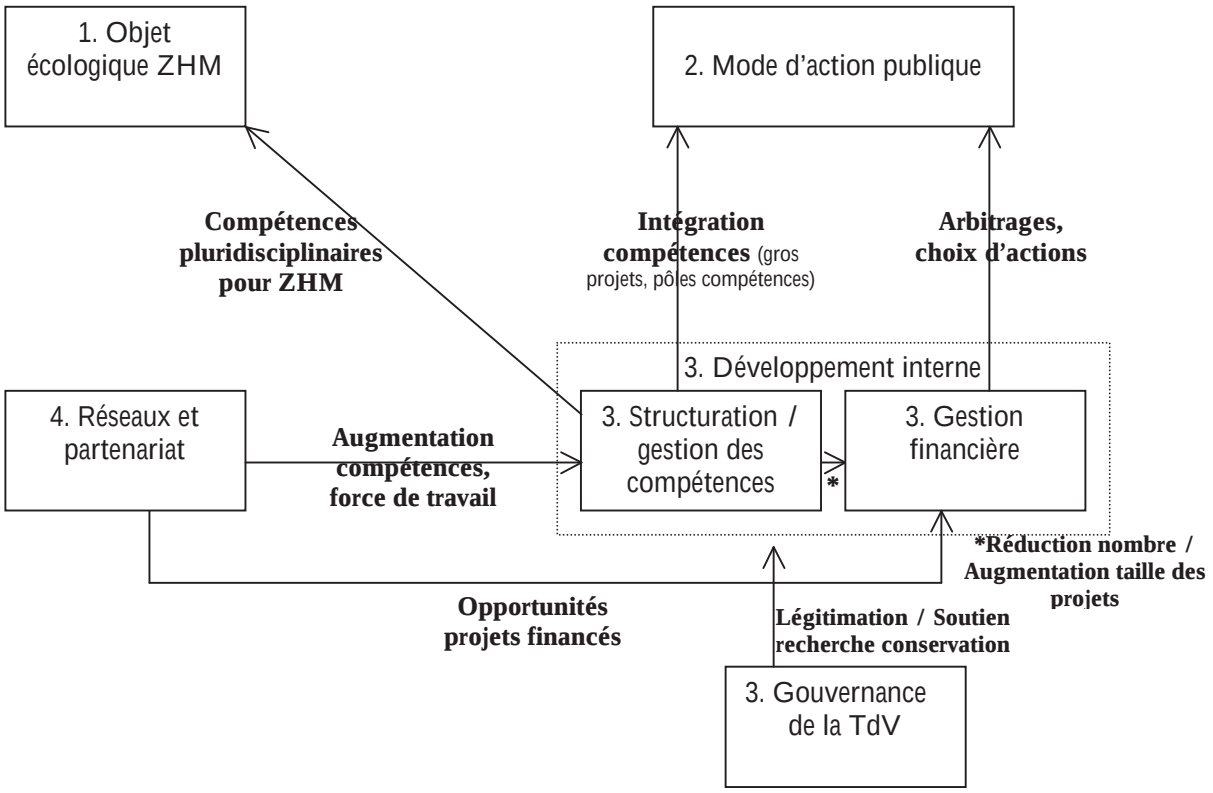


Figure 6.4 : *Stratégie d'augmentation des capacités* pour la mise en œuvre du programme d'action en faveur des ZHM, replacée dans les quatre registres stratégiques de l'ONGE (source : auteur)

Enfin, si des objectifs ont été formulés, des leviers identifiés et même des conditions mises en place pour le renforcement des capacités, « *cela doit rester à mon sens une politique générale qui « accompagne » des besoins mais pas une règle qui s'applique sans considération des besoins spécifiques à chaque projet* » (Direction TdV, com.pers., 2010), comme l'exprimait la direction au sujet d'un des points d'amélioration apporté à la structuration du programme. Ainsi, des repères ont été fixés au cours de la planification stratégique, mais la façon dont ces améliorations vont être assurées dans la

mise en œuvre reste incertaine en plusieurs aspects. Par exemple, le travail d'inventaire des relations et du partenariat acquis et à développer a certes permis d'identifier les organismes envers lesquels des efforts devront être fournis, mais sans considérer à ce stade la façon de s'y prendre pour y parvenir. Ceci est cohérent avec la logique selon laquelle les efforts pour renforcer les compétences doivent servir l'action, et ne peuvent donc peut-être pas être davantage anticipés. Ceci explique que l'organisation ne peut pas élaborer une *stratégie d'augmentation des capacités* globale avec des objectifs très formels, car cette stratégie doit au contraire être adaptée à l'évolution des besoins au cours de la mise en œuvre des actions environnementales. Nous touchons ici à la tension qui sous-tend la stratégie et qui se situe à deux niveaux : globale / opérationnelle (échelle projet) ; intentionnelle / émergente. L'organisation ne peut faire autrement que de réfléchir sa stratégie au niveau global, mais c'est au niveau opérationnel qu'elle s'avérera ou non structurante. Cette dernière remarque nous annonce que cette tension ne sera pas moins vive dans la réflexion stratégique relative à la construction de l'action qui est l'objet sur lequel nous pouvons à présent nous concentrer.

6.3 Stratégie d'action environnementale : vers une stratégie au sens fort

Dans cette section, nous allons étendre la démarche suivie pour la stratégie d'augmentation des capacités à la stratégie d'action environnementale en procédant de la même manière, c'est-à-dire en articulant le contenu de la stratégie et les processus abordés à travers les pratiques. Après avoir sondé l'importance de l'ancrage des actions environnementales dans le système de gestion de la Camargue (Chapitre 3) et d'un site au nord du Maroc (Chapitre 4) à travers nos analyses de cas dans la deuxième partie de la thèse, nous voulons à présent comprendre comment l'organisation s'y prend pour leur donner une cohérence d'ensemble qui servirait les objectifs qu'elle se donne à l'échelle globale.

Repartons de nos points de tension stratégie intentionnelle / émergente, stratégie globale / opérationnelle pour préciser le problème.

Stratégie globale / opérationnelle. Comme l'explique A-C. Martinet (2001) :

> « l'élaboration de plans stratégiques et les diagnostics préalables qu'elle suppose relèvent plutôt de la construction de problèmes ainsi que de la formulation et de la présentation des situations. Ces processus mentaux, individuels et collectifs, composent différents registres et formes de rationalités substantielles (économique, technologique, sociale,

> politique, etc.) au sens de Simon. Sauf exception, ces situations sont trop complexes pour être réduites à un critère *a priori* et une délibération apparaît nécessaire (Martinet 1997). Cette rationalité procédurale est aujourd'hui nécessairement collective dans les organisations décentralisées où la connaissance, l'information, la capacité de réflexion, les compétences sont distribuées et non plus concentrées au sommet stratégique ».

La stratégie d'action globale ne peut être élaborée sans le contenu apporté par le retour d'expérience et les intentions opérationnelles. Cela signifie que le travail d'élaboration stratégique se situe certainement dans un aller-retour entre des propositions fondées sur des bases opérationnelles et des objectifs formulés à l'échelle globale visant d'une part à bâtir une articulation synergique de ces différents contenus opérationnels et éventuellement à pousser plus loin les ambitions qui ne pourraient être relevées isolément par les différents projets.

Stratégie intentionnelle / émergente. Si C. Jacobs & M. Statler (2006) plaident pour que cette tension soit reconnue et prise en compte dans l'analyse des stratégies d'entreprise, pour l'étude des ONGE, il est difficile de faire autrement tant elle ressort distinctement du terrain. En effet, l'action environnementale n'est pas une activité de production de biens, qui devient relativement prévisible dès lors que les procédés de fabrication sont approximativement mis au point et que le marché est identifié. S'agissant de l'action environnementale, nous avons vu que l'insertion dans le système de gestion dépend de la configuration de celui-ci qui est instable, mais aussi des résultats que la recherche va apporter à la compréhension du problème, des liens que l'organisation aura réussi à nouer, etc. Quand un objectif est adopté, même si c'est sur la base d'une analyse des capacités existantes, l'action concrète reste à préciser et à construire à mesure de son avancement. C. Jacobs & M. Statler (2006 : 83) posent la question de la manière suivante :

> « bien que nous souhaitions garantir que la création de la stratégie puisse impliquer un acte délibéré conscient, ou même une série d'actes de ce type, nous ne présupposons pas qu'il y ait, ou qu'il doive y avoir une relation causale directe entre ces actions intentionnelles et les résultats de l'entreprise. En effet, nous supposons qu'une multiplicité irréductible d'autres facteurs exerce aussi une pression systémique et contribue à la dynamique de la création stratégique d'une manière qui rend les effets de toute action particulière imprédictibles. Dans ce sens, la notion de « création stratégique » est, d'une certaine manière, paradoxale : l'émergence peut-elle être prévue ? Comment peut-on se lancer dans la tâche paradoxale de créer intentionnellement un phénomène qui est émergent de manière inhérente ? ».

Ce sont ces questions qui se sont imposées à notre recherche visant ici à comprendre comment l'ONGE pouvait développer une stratégie d'action environnementale unifiée. Et c'est par l'analyse des pratiques et de la façon dont ces questions se posent et se déclinent dans

l'organisation que nous les avons abordées. Précisons ici que c'est dans cette démarche que notre intervention auprès de l'ONGE a certainement été la plus significative. Dans l'exposé de notre démarche de recherche (Chapitre 2), nous avons en effet expliqué que le procédé de la restitution permettait une interaction forte avec les acteurs étudiés. En nous appuyant sur notre analyse multi-échelle (analyse globale de l'organisation / ancrage de l'analyse dans des cas concrets), nous avons cherché à accompagner les porteurs de la réflexion stratégique. Nous verrons que pendant ce processus de planification stratégique, la réflexion stratégique a pris la forme d'un « aménagement de fond » devant être le support de conditions propices à une *émergence canalisée* de la stratégie d'action environnementale.

Ces questions se posent tant au niveau de la formulation des problèmes de dégradation des ZH que de l'élaboration des actions environnementales. Nos registres stratégiques de la construction et de la focalisation sur l'objet écologique à conserver (Section 6.3.1) et du mode d'action environnementale (Section 6.3.2) nous permettent d'organiser leur analyse.

6.3.1 Les objets écologiques et la focalisation sur des enjeux de conservation

Les objets environnementaux sont nombreux et les mécanismes de dégradation le sont tout autant. Comment les ONGE choisissent-elles les objets, les zones, les échelles sur lesquelles déployer leur action ? C'est certainement toujours un assemblage de facteurs et il y a sans doute autant de combinaison que d'ONGE. Nous nous contenterons d'en donner trois exemples dans notre premier point (Section a), dont celui de la Tour du Valat qui nous intéresse en particulier. Dans notre deuxième point (Section b), nous verrons que la focalisation et la spécialisation sur les zones humides ne résout pas toutes les questions que pose la nécessité de faire des choix sur lesquels orienter l'action.

a) Un objet environnemental : les zones humides méditerranéennes

La TdV fait partie des ONGE dont l'action est focalisée sur un objet environnemental[182] bien particulier. Son champ d'action n'est pas remis en question à chaque cycle programmatique, contrairement à d'autres ONGE plus généralistes qui peuvent être tentées d'investir de nouveaux champs d'action en fonction de la médiatisation et de la montée en puissance dans l'arène

[182] Dans le domaine des ZH et de leur biodiversité, d'autres ONGE internationale sont également focalisées sur un objet environnemental précis, comme Wetlands International et Birdlife International.

publique de problèmes nouveaux. Le choix des domaines d'action est en réalité un caractère spécifique à chaque ONGE et semble être le produit d'une combinaison d'éléments internes – la trajectoire historique, les statuts et la gouvernance de l'organisation – et externes – l'avancée de certains problèmes sur la scène publique, un changement de configuration permettant des actions nouvelles (adoption de loi, etc.).

Par exemple, le programme quadriennal de l'organisation intergouvernementale UICN[183] est voté par ses membres gouvernementaux et non gouvernementaux. Les champs d'action peuvent alors évoluer fortement d'un cycle à un autre, étant donné son modèle de gouvernance. Le secrétariat de l'UICN (environ 1000 salariés) s'attache néanmoins à orienter et organiser ses choix de domaines d'action, il s'agit d'ailleurs d'une part importante de son travail et de son mode d'action. En effet, les formes d'intervention de l'UICN sont clairement construites sur cette particularité de sa structuration : une organisation de membres. Ces membres influencent ses champs d'action – elle travaille « *au service des gouvernements et de ses membres* » (UICN Med, com.pers., 2008) – mais ils en sont eux-mêmes les cibles. Sa stratégie de changement « part du principe que les gouvernements conviennent de grandes priorités d'action par le biais de négociations internationales (passant souvent par des accords multilatéraux et environnementaux). L'UICN peut influencer ces priorités en participant à ces négociations. Les grandes priorités ainsi convenues doivent ensuite être adaptées aux réalités nationales et locales » (Programme intersessionnel UICN 2009-2012, 2008). Plus synthétiquement, le premier directeur du bureau méditerranéen de l'UICN indique que les choix des thèmes sont raisonnés selon une série de critères : « *1) est-ce que l'UICN apporte une plus-value ? ; 2) Y-a-t-il une demande de la part des membres ? ; 3) Le thème est-il porteur dans le contexte et en insertion dans le cadre (Convention, Plans régionaux, etc.) ? ; 4) Existe-t-il des bailleurs de fond prêts à payer ? »* (Ex-directeur UICN Med, com.pers., 2008).

Un deuxième exemple peut être apporté pour illustrer la spécificité de la façon dont sont raisonnés les domaines d'action dans les ONGE. Voyons le cas de *Conservation International* étudié par T. De Mombynes et L. Mermet (2003). Dans cette organisation, c'est la construction d'un concept de biologie de la conservation qui détermine les domaines d'action : le concept des *hotspots* qui a d'ailleurs beaucoup participé à la notoriété internationale de l'ONGE.

La stratégie des *hotspots* a été proposée pour la première fois par le biologiste N. Myers (1988) et adopté par CI en 1990, trois ans après sa création, fondée sur deux critères permettant d'identifier

[183] L'Union Mondiale pour la Nature (UICN) est une organisation intergouvernementale établie par la Déclaration qui fut signée à Fontainebleau, le 4 octobre 1948. Elle compte actuellement 1056 membres de 84 Etats, 108 organismes gouvernementaux, 831 ONG nationales et internationales et 33 membres affiliés (Programme intersessionnel UICN 2009-2012, 2008, p 7). Bien que cette organisation ne soit pas une ONGE, l'analyse de l'action et du rôle de son secrétariat alimente notre étude.

les priorités d'action : le fort endémisme et les fortes menaces auxquelles est soumise la biodiversité.

> « Si l'on considère (outre les endémiques qui y sont présentes) les espèces non-endémiques [...], ils abritent le chiffre phénoménal de 60%, voire plus, de la biodiversité terrestre. Compte tenu de cette extrême concentration de la biodiversité sur une surface si réduite et si menacée de notre monde, il est évident que ces régions exigent une attention très particulière de la part de la communauté internationale. Si nous ne parvenons pas à agir avec efficacité dans les *hotspots*, nous perdrons la majeure partie de la vie sur Terre au cours de la première moitié du XXI[e] siècle, quels que soient nos succès dans d'autres régions. Il est clair qu'il faut que nous concentrions nos efforts sur ces *hotspots* »[184].

Tels sont les termes inscrits en légende de la carte des *Hotspots* sur le site web de l'ONGE, et l'application du concept n'a pas tardé à régir le développement des champs d'action de CI[185].

Concernant la TdV, la focalisation sur les ZHM est également fondée sur une logique biologique qui a guidé le développement des activités de l'organisation. En effet, nous avons expliqué que la TdV[186], qui était au tout début une station de bagage ornithologique, a vite élargi ses champs d'intervention aux habitats de ces oiseaux d'eau et plus largement à l'ensemble de l'écologie des zones humides et de leur biodiversité. Bien installée dans le réseau d'acteurs porteurs de la conservation des ZHM et dans la création de l'initiative MedWet, elle affirme son aire d'action méditerranéenne en 1992, région riche en ZH et présentant une certaine cohérence biologique. Dans les premières années de l'existence de la TdV, un des enjeux était de porter la conservation des ZH comme un problème à prendre en charge – démarche à laquelle elle a participé. Même si une part de son travail consiste à pousser plus haut les ZH dans les agendas politiques, la TdV agit aujourd'hui dans un cadre où la conservation des zones humides est aux nombres des objectifs normatifs de la gouvernance internationale de l'environnement. Cette focalisation sur un objet environnemental a favorisé le développement d'une expertise dans le domaine et l'identification de la TdV au niveau méditerranéen, malgré la petite taille relative de cette ONGE. Cependant, si l'objet environnemental focal ne fait pas question à la TdV, et même si la « conservation des zones humides méditerranéennes » est un domaine bien circonscrit dans

184 Légende de la carte « Biodiversity Hotspots », Conservation International, www.conservation.org, 2003, (cité par G. de Mombynes & Mermet, 2003).
185 « Ses premières activités de conservation concernent la Bolivie, le Mexique et le Costa Rica. En 1990, après avoir quitté le WWF, le biologiste Russel Mittermeier rejoint CI et en devient le président. CI adopte la même année le concept des *hotspots* et commence à travailler en Afrique et en Asie. Son action couvre alors plus vingt pays. Moins de quinze ans plus tard, en 2002, CI emploie mille trois cents personnes (dont trois cent cinquante à Washington) et travaille dans plus de trente pays sur quatre continents » (G. de Mombynes & Mermet, 2003).
186 Présentation de la Tour du Valat, Chapitre 2, section 2.1.

l'ensemble de la problématique environnementale, elle reste un domaine extrêmement vaste dans lequel l'organisation doit se repérer et se positionner. Comment raisonne-t-elle son investissement : sur quels enjeux plus précis de conservation ? Sur quels mécanismes néfastes aux ZHM ?

b) La nécessaire clarification des enjeux de conservation et le débat science, expertise et choix de gestion

La précision des enjeux de conservation pour lesquels la TdV va intervenir par la mise en œuvre de son programme 2011-2015 a été un des enjeux majeurs de cette planification stratégique, comme nous l'avons annoncé et répété au cours de ce chapitre. C'est le moment d'en donner une explication : cet enjeu est lié à une série de facteurs que nous avons déjà détaillés à un moment ou un autre du développement. Les membres de la TdV ayant quelques années d'ancienneté s'accordent à dire que le management de l'organisation a beaucoup changé : « *Le programme était constitué de la somme des désirs des uns et des autres* » (TdV, com.pers., 2008) ; « *Quand on avait une idée qui paraissait un peu sympa, un peu nouvelle, on y allait. Cette gestion du budget et des choix plus pondérés des projets est finalement assez récente* » (TdV, com.pers., 2010). Les activités de la TdV n'étaient évidemment pas totalement déstructurées ni sans cohérence, et l'organisation avait déjà acquis une reconnaissance de son expertise. Mais le lecteur sa rappelle de l'épisode de 2003 qui a accéléré la mutation de l'organisation : si la culture familiale « de liberté » et l'histoire de l'organisation restent des facteurs de cohésion et d'attachement pour les salariés, c'est aujourd'hui un management renforcé, une culture d'excellence scientifique et d'efficacité au regard de la mission qui régissent son fonctionnement. L'ancienne version peut apparaître plus confortable et plus épanouissante pour les salariés. Ce n'est pourtant pas comme cela qu'ils vivent la chose : plusieurs scientifiques ne regrettent pas l'époque où « *les chercheurs du CNRS nous prenaient quand même un peu pour des rigolos, mais venaient profiter de nos données de terrain* » (Chercheur TdV, com.pers., 2008). Certains ont une ambition telle qu'ils contribuent à rendre le management plus exigeant. Plus globalement, si la plupart des membres de l'équipe travaillent à la TdV parce que qu'ils sont attachés à sa mission de conservation pour laquelle ils expriment le besoin d'être utiles, ils ont également besoin de sentir que l'organisation à laquelle ils appartiennent est crédible et reconnue (Chercheurs TdV, com.pers., 2010).

Malgré cette adhésion – progressive – en interne, la canalisation plus formelle des activités restait à orchestrer. Dans le climat de crise, pendant lequel a été bâti le programme 2006-2010 (en 2005), il était difficile d'aller plus loin dans les changements, qui étaient déjà substantiels. Deux logiques

de construction du programme se sont plus ou moins bien croisées : « *une logique top-down visant à donner une cohérence et une pertinence d'ensemble à l'action de la TdV, et une logique bottom-up selon laquelle les projets devaient venir nourrir cette logique d'ensemble* » (Direction, com.pers, 2008). Mais ces projets émanant des choix indépendants des chefs de projet, la greffe n'a été que partielle, le nombre de projets trop important, et le programme plus un recueil d'idées qu'un véritable document de référence (Direction, com.pers, 2008). Il en a résulté un manque de clarté dans les enjeux de conservation et dans la logique d'articulation entre les objectifs globaux et opérationnels (Guillet, 2007 ; Conclusions CS, 2008) :

> « Le CS a exprimé sa préoccupation suite aux présentations faites au cours de la première journée de réunion et au contenu de la documentation qui manquaient d'un ciblage précis des thèmes de recherche présentés. Il a souligné en particulier le fait que les questions ou les hypothèses de recherche traitées ne transparaissaient pas de manière évidente, rendant une bonne évaluation difficile [...]. Le CS recommande donc que les questions de recherche à traiter soient soigneusement précisées dans le cadre de la préparation du programme 2011-2015. Pour aider les équipes à acquérir cette manière de penser, le CS recommande également que la direction travaille avec les coordinateurs de programmes et d'autres membres clefs de l'équipe pour identifier les questions de recherche majeures sur lesquelles ils se concentreront en 2009 ».

Cette faiblesse a alors été portée au rang des améliorations prioritaires à apporter au programme suivant (2011-2015) et observée de très près par la direction. Son rôle a en effet été d'organiser et d'animer cette précision du niveau n-1 pour alimenter de façon cohérente le niveau n. Pour de nouveau reprendre les mots d'A-C. Martinet, leur enjeu était de mettre en œuvre cette démarche de réflexion sur les enjeux de conservation pour laquelle la planification stratégique était un moment choisi :

> « En instaurant un lieu de prise de parole, de confrontation, d'argumentation, de recoupement d'informations, d'analyses et de points de vue, bref une délibération effective et une véritable communication, le processus d'élaboration du plan peut fournir un support privilégié à la mise en oeuvre de [la] rationalité procédurale collective (Lacroux, 1994) pour peu que certaines conditions soient réunies afin de ne pas tomber dans le simulacre ou l'exercice de style : temps suffisant de délibération […], privilège accordé aux discussions de fond plutôt qu'au respect d'une forme *a priori*, etc » (Martinet, 2001 : 189).

Ce travail a été animé en particulier par le directeur du programme qui a travaillé avec les coordinateurs de chaque département, lesquels devaient travailler avec leur équipe. En accord avec les précautions évoquées par A-C. Martinet (*ibid*.), la forme des échanges a été adaptée aux besoins et avancement de chaque département. Voyons donc comment le processus s'est déroulé

pour chacun d'entre eux. Nous ne ferons qu'évoquer les départements « Suivi-évaluation des ZHM » et « Espèces » pour nous arrêter plus longuement sur les questions qui se sont posées au sein du département « Ecosystèmes » au moment de choisir et d'expliciter les enjeux de conservation prioritaires que l'équipe devrait porter.

En réalité, la question ne s'est pas posée de cette façon pour le département « Suivi-évaluation des ZHM » chargé du développement de l'Observatoire des ZHM. En effet, le dispositif n'a pas vocation à se focaliser sur un problème précis relatif à l'état des ZH, mais au contraire à en offrir le panorama le plus large, ainsi qu'une idée plus détaillée et chiffrée de l'ampleur des phénomènes affectant les ZH à l'échelle régionale. Pour ce département, les enjeux de conservation ne sont autres que les objectifs de conservation globaux de la TdV : « Arrêter la perte et la dégradation des zones humides méditerranéennes et de leurs ressources naturelles » (Mission de la TdV, Plan stratégique TdV 2006-2010 / 2011-2015).

Les deux autres départements ont en revanche vocation à développer des actions plus ciblées et plus localisées, qui supposent des arbitrages en termes d'enjeux de conservation, ne pouvant investir tous les aspects concernant les ZH, que ce soit au niveau de la mise en évidence de mécanismes dégradants ou de la recherche de solutions pour freiner l'impact des problèmes dont elle a connaissance.

Pour le programme « Espèces », la démarche a davantage consisté à l'explicitation des enjeux appuyée sur des critères écologiques (Tableau 6.14) des travaux déjà engagés qu'à une refonte du programme en fonction de nouvelles priorités que l'organisation se serait donnée.

Tableau 6.14 : Enjeux de conservation et critères de choix pour les communautés, les espèces et les populations (à partir de l'introduction du Plan stratégique TdV, 2011-2015)

Critère de choix pour les communautés, espèces et populations		**Espèces faisant l'objet de travaux**
Statut défavorable	par une diminution de leurs populations ou par une perte de leurs caractéristiques génétiques, à des seuils justifiant des mesures de conservation	Truite méditerranéenne Anguille Cistude
Espèces clés (/ou en conflit) pour activités humaines	générant des flux économiques par leur exploitation ou leur observation et contribuant ainsi indirectement au maintien des zones humides ou en conflit avec les activités humaines (induisant des risques divers, des nuisances, etc.)	Anguille Canard / sarcelle
Espèces ombrelles	porteuses de symboliques, de représentations des ZHM ou permettant plus généralement de conserver les ZHM et de sensibiliser le public	Flamant rose
Espèces modèles	moins rares mais dans des projets permettant d'extrapoler les résultats aux espèces méditerranéennes rares	Canard
Espèces indicatrices	de l'état des ZHM (banalisation, eutrophisation des milieux..)	Oiseaux Amphibiens

La TdV ne peut évidemment travailler sur l'ensemble des espèces inféodées aux ZHM et le développement des connaissances sur certaines espèces contribue à la compréhension du fonctionnement de communautés d'espèces plus larges. En ce sens, beaucoup de travaux focalisés sur une espèce sont justifiables et ont leur pertinence, surtout quand on les replace dans la trajectoire de la TdV (histoire et expertise, accès au terrain, etc.). Les membres de la TdV prennent souvent l'exemple du flamant rose pour parler de cette problématique : « *l'investissement sur les colonies des flamants roses ne se justifie plus par l'enjeu de conservation. Les populations ne sont pas en danger. Mais le flamant est un oiseau visible, symbolique qui peut être un porte-parole efficace pour les ZH* » (Chercheur TdV, com.pers., 2008). A cela, il faut ajouter que le travail sur le flamant est aussi pour la TdV un ancrage et une occupation du terrain en Camargue, lui permettant aujourd'hui de peser dans la reconversion des Salins (Chapitre 3). Ce travail historique permet en outre de développer le « réseau des flamants » dont le développement a déjà permis le mise en place d'actions significatives pour la gestion des ZH en faveur de l'espèce en différents lieux du bassin méditerranéen.

En somme l'arbitrage dans les enjeux de conservation a plus été un travail de clarification des problématiques déjà prises en charge que de prioritisation et de choix nouveaux. L'orientation et l'évolution des contenus scientifiques est un processus continu qui ne permet pas des ruptures fortes d'un plan à un autre. Ceci n'empêche pas une certaine programmation qui reste souple. Par exemple, le domaine de l'écologie de la santé (interaction activités humaines - santé de la faune sauvage) n'apparaît pas dans le programme 2006-2010. Ce domaine a été investi par la TdV – qui a d'ailleurs rapidement occupé une place visible dans ce domaine émergent – au cours du programme 2006-2010. Pour le programme 2011-2015, la problématique écologie de la santé est intégrée et constitue un des 4 projets du département « Espèces ».

C'est finalement pour l'élaboration du programme « Ecosystèmes » que les questions sont apparues, notamment pour des raisons conjoncturelles. Ce département nécessitait une restructuration plus importante. En effet, plusieurs des anciens projets étaient arrivés à leur terme et les projets de ce département étaient en outre relativement désordonnés en 2006-2010, avec un manque de clarté dans les problèmes de conservation sur lesquels ils se proposaient d'intervenir (et dans l'articulation des modes d'action que nous étudierons dans la section suivante).

Des efforts particuliers ont été fournis pour mener à bien cette construction du programme « Ecosystèmes », ponctués de réunions spécifiques animées par le directeur du programme, d'entretiens plus restreints entre le directeur et les chefs de projets et de nombreux allers-retours sur les documents (documents préparatoires pour le plan stratégique 2011-2015). Les échanges

observés au cours des séances organisées à cette fin permettaient de saisir les difficultés de choix et de clarification des enjeux de conservation. Ils donnaient à voir les tensions entre des éléments hétérogènes (désir de l'équipe, jeu d'acteurs en interne, …) qui semblaient en être l'origine. Pour le comprendre, il faut répéter que le directeur du programme, responsable et animateur de cette réflexion, avait pour objectif de voir émerger des projets fédérateurs aux objectifs environnementaux explicites. Parallèlement, il devait aussi obtenir de cette équipe une appropriation de l'enjeu de la reconversion des Salins de Beauduc (que nous avons étudié dans le chapitre 3), pour laquelle l'organisation avait l'intention de s'investir. En effet, il était clair que la TdV ne pouvait pas ignorer les changements drastiques ayant lieu sur cette zone de la Camargue représentant plus de 6000 hectares, là où elle mène à bien un programme de recherche-intervention de gestion depuis un demi-siècle (programme flamants roses). Son ambition – participer activement à la reconversion vers un espace au fonctionnement le plus naturel possible – implique la participation non seulement de l'équipe travaillant sur les flamants, mais beaucoup plus largement des compétences de la TdV sur le fonctionnement des écosystèmes humides. Pour les chercheurs du département « Ecosystèmes », le travail sur les Salins reste cependant quelque chose de nouveau en terme de milieu, cette zone de la Camargue étant restée en dehors des programmes de recherche sur les écosystèmes menés jusqu'ici. Le développement d'un programme de recherche sur un nouveau type d'espace, motivé par des enjeux de conservation émergeants, voire urgents, pose plusieurs questions quant au choix des actions environnementales à construire. Nous pouvons en distinguer trois aspects : (1) le choix et l'expression des enjeux de conservation pose la question de la motivation et du désir du membre de l'équipe de la TdV dans le portage de l'action ; (2) mais c'est aussi la complexité des problèmes environnementaux qui rend l'exercice difficile ; (3) enfin, nous avons retrouvé cette tension entre la recherche scientifique attendue sur son « objectivité » et l'action environnementale qui part inexorablement du choix et de la volonté de certains acteurs d'atteindre un but.

1. « *Je pense que pour se démarquer un chercheur doit évoluer au cours de sa carrière, mais ne doit pas repartir à zéro tous les cinq ans. Depuis mon arrivée à la TdV, mes recherches ont plutôt été axées écologie passereaux (1996-2000), puis écologie butor (2001-2005), puis télédétection/modélisation et je pense que cette évolution fut bénéfique car elle s'appuyait sur un fil conducteur (gestion/conservation des marais) et capitalisait sur des acquis qui permettaient d'approfondir nos connaissances et d'identifier/répondre clairement à des objectifs pertinents concernant la gestion conservatoire et l'exploitation rationnelle de cet écosystème. Honnêtement, je ne vois pas de fil conducteur qui puisse m'amener à travailler dans les salins. Les oiseaux qui les fréquentent se prêtent surtout à l'étude de la dynamique des populations, domaine qui n'est pas le mien, et sont par ailleurs déjà étudiés par mes collègues et ex-collègues. Cependant, si projet salin il y a, je veux bien mettre à profit certaines de mes compétences à*

qui le juge utiles » (Chercheur TdV, séance planification stratégique, 2010). Ces propos rappellent que le fonctionnement de la recherche a ses logiques propres. Il ne permet pas de répondre à tout, à tout moment, ni de répondre aux urgences de la conservation. On peut en outre y lire l'expression d'une certaine volonté de ne pas abandonner des thèmes engagés, ce qui nous amène à considérer la dimension du désir des membres de l'ONGE dans les choix pour l'action. Les urgences, les priorités qui sont établies en fonction de critères spécifiques et qui constituent les normes internationales de la protection de la nature ne sont pas toujours celles des membres qui ont un parcours, des connaissances et des sensibilités propres. La diversité et la multiplicité de ces visions individuelles contribuent sans doute plus à l'évolution et à l'enrichissement des ambitions pour l'action qu'à un éparpillement stérile, et il serait dommage d'exclure cette dimension de désir de la réflexion stratégique qui ne tendrait alors que vers l'analyse froide des opportunités.

Pour en revenir à la construction du programme « Ecosystèmes », les parties prenantes de ce processus (directeur du programme et chercheurs du département Ecosystèmes) interrogées sur leurs visions respectives expliquent les « difficultés »[187] en partie par des problèmes d'ajustements et de jeux d'acteurs en interne. Les uns disent des autres qu'ils veulent imposer leur agenda d'action à tout le groupe et les autres parlent d'une résistance au changement et de stratégies de blocages dans l'expression des enjeux de conservation visant à retarder la prise d'engagement qu'il faudrait ensuite mettre en œuvre. Etudié dans la durée, ce processus montre que ces postures d'acteurs peuvent évoluer rapidement, et plus qu'une résistance au changement, il s'agit d'une adaptation, d'une maturation progressive des idées. Voici un exemple qui illustre le tri dans les matériaux récoltés qu'il nous était important de faire pour rester à un niveau d'analyse centré sur l'intérêt stratégique qui est le nôtre, c'est-à-dire la capacité de l'organisation à mettre en synergie les dynamiques internes avec les intérêts d'action stratégique sur le jeu public pour faire avancer la conservation. Pour cela, il n'était pas intéressant de rentrer dans le détail de la manière dont le jeu interne crée des tensions organisationnelles, mais il nous fallait veiller à en retirer ce qui influence les choix stratégiques pour l'action environnementale.

2. Les débats observés pendant le déroulement de ces réunions spécifiques se sont cristallisés autour de l'impossibilité de définir des « enjeux de conservations précis » pour le système complexe que constitue la Camargue. Pour ces chercheurs – et quelle que soit leur discipline – les problèmes qui affectent l'état et la qualité de la zone humide sont inexorablement systémiques, et les impacts négatifs affectent forcément un ensemble d'espèces et d'habitats. « *La problématique*

[187] Entendre « difficulté » comme une comparaison par rapport aux autres départements du programme. Le programme Ecosystèmes était plus compliqué à construire, cela a pris beaucoup plus de temps que pour les deux autres départements.

générale et incontournable pour la Camargue est celle d'un milieu d'interface que constitue par essence même un delta, entre mer et continent. Je ne peux que répéter qu'à mon sens, la notion de conservation (au sens de gestion dynamique des écosystèmes) dans ce cadre, ne peut être considérée en isolant le dit écosystème des processus conditionnant son évolution à court, moyen ou long terme » (Chercheur TdV, séance planification stratégique, 2009).

3. Enfin, la question de l'articulation entre la recherche scientifique « objective » et « *les choix de gestion qui sont des choix socio-politiques* » (Chercheurs TdV, com.pers., 2009, 2010) est apparue de façon récurrente et désordonnée dans les débats relatifs à la construction d'une stratégie pour l'intervention de la TdV dans la reconversion des Salins de Beauduc. Depuis le début des mouvements dans la gestion de cette zone et surtout durant le processus de planification stratégique en 2009-2010, deux types de discours s'opposent : « *la TdV doit se positionner et faire des recommandations de gestion pour les différents espaces* » contre « *la TdV peut et doit donner des éclairages pour améliorer la gestion, mais elle ne peut pas s'imposer dans les choix de gestion qui sont des choix de société* ». Le positionnement de la TdV en tant qu'organisme scientifique, expert (interface science – politique) ou acteur d'environnement porteur d'une cause contre d'autres intérêts, dépasse évidemment le cas de la reconversion des Salins de Beauduc : la question est omniprésente, jusqu'aux séances de conseil d'administration où nous avons noté cet échange qui mérite d'être retranscrit dans son intégralité :

> « Chercheur TdV : *Une des difficultés de la « recherche pour la conservation » est que les connaissances apportées ne sont pas toujours abouties et facilement manipulables par les utilisateurs.*
> Coordinateur (non scientifique) : *Le temps de la recherche n'est pas une faiblesse aujourd'hui, mais cela risque de l'être demain. L'échelle méditerranéenne nous demande de réagir rapidement pour ne pas arriver après la bataille. Sinon on risque d'apporter les éléments après que tout le monde le sache. Donc il faudrait parfois se contenter de donner des informations même si elles ne sont validées qu'à 99%.*
> Chercheur TdV : *Au contraire, c'est la logique inverse qui se passe. La création du GIEC, et peut-être bientôt de l'IPBES, c'est pour dire « on met les scientifiques ensemble, avec des controverses scientifiques, pour justement essayer de gérer les incertitudes ».*
> Membre du CA : *Il y a là un vrai débat sur l'expertise. Je pense que la TdV a toujours fait la différence entre l'état de l'art et l'expertise que peuvent demander les décideurs. La TdV est bien placée pour faire les deux, mais il faut les distinguer.*
> Directeur du programme TdV : *Oui, cette distinction entre « science » et « expertise » est essentielle, car si la TdV est en mesure de réaliser des expertises dans plusieurs champs disciplinaires, cela ne doit pas être confondu avec la véritable production scientifique qui est un travail beaucoup plus approfondi se passant sur des temps plus longs. Cette articulation recherche / expertise, c'est d'ailleurs plus généralement le problème de la recherche / conservation qui ont des temporalités différentes.*
> Chercheurs TdV : *Le travail du chercheur, c'est aussi de mobiliser et de valoriser le patrimoine scientifique disponible. Ce qu'il apporte lui-même n'est qu'une goutte d'eau à son champ de recherche.*

> *Mais, selon les cas, il peut y avoir des dizaines d'années de littérature, quand la construction de Fos[188] reprend, ce n'est pas une question scientifique »* (Séminaire stratégique CA TdV, novembre 2009).

Cet échange lors d'un CA, et plus généralement les débats internes relatifs à la tension entre « recherche objective » et « choix de société » font écho aux travaux de C. Bonneuil (2004 ; 2006a ; 2006b) sur l'évolution des rapports entre sciences et société et les formes d'engagement des chercheurs dans la deuxième moitié du 20e siècle. Il montre, entre autres à travers le cas de la controverse sur les OGM (Bonneuil, 2006b), qu'une auto-critique interne au secteur de la recherche et une politisation de la science existait dans les années 1970. Parallèlement les chercheurs avaient tendance à s'engager dans la vie publique au-delà de la stricte production de connaissances scientifiques. Selon l'auteur, la situation a changé dès les années 1980, passant à une période de « prise de responsabilités institutionnelles » (remplaçant le « chercheur responsable »), accompagnée par l'institutionnalisation de la sociologie des sciences. La mutation a eu lieu sur le plan de la critique de la science : « la mise en critique de la science, qui était minoritaire, mais active, entre 1968 et 1981 au sein des milieux scientifiques, émane essentiellement, depuis la fin des années 1980, de l'extérieur de celle-ci [venant d'autres groupes sociaux] » (Bonneuil, 2006a). Mais aussi sur le plan de l'engagement des chercheurs : cet engagement prendrait moins la forme de la défense de valeur ou la critique de modèles politiques et sociaux, mais évoluerait vers un rôle de « lanceur d'alerte » (surtout avec l'accumulation de problèmes liés à la santé et l'environnement) pour aider la société à faire des choix. A la Tour du Valat, nous observons un certain questionnement vis-à-vis de la façon de se positionner dans les débats publics. L'organisation produit, de fait, une recherche destinée à la conservation des ZH, mais reste à savoir si les membres de la TdV entendent être les premiers utilisateurs de leur propre science pour agir en faveur des ZH ou s'ils estiment produire cette connaissance pour qui veut s'en servir. Les exemples développés dans le chapitre 3 montrent que la TdV se situe plutôt dans le premier scénario, mais ceci n'est pas sans provoquer le débat en interne.

Pour revenir à la construction du programme et l'investissement sur les Salins de Beauduc, nous avons retrouvé ces différentes positions évoluant avec une appropriation de plus en plus large de l'enjeu de la reconversion des salins et de l'intérêt pour cette problématique scientifique et environnementale. Avant la planification stratégique, les scientifiques travaillant sur la zone dans

[188] Fos-sur-Mer se situe entre la Camargue et la ville de Marseille, au bord de l'Etang de Berre et à proximité d'espaces naturels d'importance biologique. Sur cette commune, il existe une vaste zone industrielle – raffineries, port de commerce et autres industries – qui continue à se développer, mettant en péril les espaces naturels.

le domaine de l'écologie des oiseaux d'eau avaient peine à se positionner sur la façon de faire passer les recommandations de gestion au nouveau gestionnaire du site : « *il y a la production scientifique, certes, et après il y a un second niveau : la TdV en tant qu'acteur. Et là il faut qu'on sache prendre position et qu'on assume cette position. Il y a une grosse question au niveau du programme flamants : mise en eau ou pas. Je trouve le positionnement au niveau de la recherche trop lâche : ce n'est pas au parc de dire s'il faut mettre de l'eau ou pas, pomper ou pas. Je dis mais attend : ok, le parc prend la décision* in fine*, mais il faut qu'on prenne une position pour savoir si on recommande au parc de le faire ou pas, et s'il faut qu'on assume le coût financier de cette demande…* » (Direction TdV, com.pers., 2010). Au début de l'année suivante, d'autres scientifiques exprimaient quelques réticences à s'investir en recherche sur ce site sachant que sa gestion dépendait des manœuvres politiques et restait très incertaine : « *la reconversion des salins est également bien classée avec une urgence reconnue et l'avis assez largement partagé que la TdV peut avoir un impact positif avec une bonne efficience. Cette thématique est perçue comme devant faire appel d'abord au lobbying puis dans une moindre mesure à la recherche, la gestion et l'expertise* » (Synthèse des priorités de l'équipe Camargue, janvier 2010). Comme indiqué plus haut, ces scientifiques ont, dans un premier temps, freiné la construction du programme, le temps de « mieux prendre leurs marques » sans véritablement opposer d'autres enjeux de conservation forts à celui des salins porté par la direction. Peu de temps après, nous avons pu observer une appropriation de l'enjeu des salins par les scientifiques et experts de la gestion des ZH, visible à la fois dans les documents préparatoires du Plan stratégique 2011-2015, mais aussi dans l'animation des réunions ayant eu lieu sur le sujet en ce début de printemps 2010 : « *Il se passe beaucoup de choses à Salin-de-Giraud, notamment autour des terrains nouvellement acquis ou en cours d'acquisition ; nous avons nous-mêmes plusieurs projets en cours ou en préparation. Il est important de bien faire circuler l'information entre tous les membres pressentis (auxquels peuvent se joindre ceux qui veulent) pour avancer de manière concertée et en connaissance de cause* » (Réunion « groupe Salins », avril 2010). Finalement, la TdV s'est positionnée comme un acteur scientifique dans le jeu de la reconversion des Salins. En effet, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 3, la posture de scientifique est à la fois la logique d'action (la production d'un contenu, de connaissance pour la restauration du site), mais aussi une stratégie de positionnement dans le système d'acteurs (plutôt que de se présenter en acteur territorial trop directement concurrent du PNRC qui cherche à asseoir son statut de gestionnaire d'espaces naturels). Si les tensions entre la recherche scientifique et les choix d'enjeux de conservation, l'expertise et les recommandations de gestion sont inhérentes à l'action de la TdV et occuperont toujours un espace dans les débats internes, le cas des Salins nous montre qu'aussi délicates à gérer soient-elles, ces tensions peuvent être synergiques.

Ce qui est sûr, c'est que ce positionnement « objectif » ou « engagé » par rapport à l'objet écologique et aux enjeux de conservation est, comme cela apparaît dans ce qui précède, complètement lié au mode d'action de la TdV, ou plus généralement des ONGE qui articulent la recherche scientifique avec d'autres formes d'action pour la conservation. Explorons maintenant plus précisément les modes d'action de notre organisation dans la scène publique de la gestion environnementale, qui amènent également leur lot de questions.

6.3.2 La théorie d'action de la Tour du Valat articulant différents modes d'intervention

Il ressort de nos observations et de notre analyse que le processus de construction du programme est sous-tendu par au moins trois enjeux. Ces enjeux ne sont pas spécifiques au registre stratégique du mode d'action environnementale qui nous occupe à présent, ils ont de ce fait déjà été évoqués au cours de ce chapitre. Il semble cependant opportun de les prendre comme point de départ et comme fil conducteur pour organiser cette section. Ces enjeux sont : (1) la définition plus précise des objectifs de conservation et des objectifs opérationnels « *atteignable*s » (TdV, com.pers., 2009), impliquant d'aller plus loin dans l'explicitation de la stratégie d'action (Section a) ; (2) la construction d'une action tournée vers les mécanismes responsables de la dégradation des ZHM, nous verrons que la réflexion stratégique prend appui sur des doctrines (Gestion Intégrée) et des concepts (transfert) dont nous discuterons les implications au regard de l'action (Section b) ; (3) une articulation optimale des modes d'action à même de traduire en pratique la théorie d'action de la TdV (Section c).

Pour chacun de ces enjeux, nous continuerons à appuyer l'analyse sur les pratiques des acteurs de la TdV donnant prise aux processus de réflexion stratégique et sur les questions qui sont (ré)apparues au cours de cette période.

a) Elaborer une stratégie d'action plus précise tournée vers les objectifs environnementaux clarifiés

Nous avons déjà commenté ce premier point qui était l'un des enjeux majeurs pour cette planification stratégique du programme 2011-2015 : la clarification des objectifs de conservation et des actions qui seront véritablement mises en œuvre – exprimée notamment par le CS puis par les membres de l'organisation interne – comme une amélioration à apporter à la suite du programme précédent. Ce point mérite une discussion donnant d'abord des éléments de

clarification de cette faible explicitation des stratégies d'action environnementales, pour en dégager les implications d'une plus forte explicitation pour l'ONGE et enfin aborder la façon dont la question a été prise en charge par l'organisation pendant sa planification stratégique.

Guidée par notre cadre d'Analyse Stratégique de la Gestion Environnementale, nous avons cherché à comprendre comment se construisait la stratégie d'action environnementale au sens fort, c'est-à-dire visant explicitement à infléchir les forces qui sont à l'origine de la dégradation de l'état des écosystèmes. Ce faisant, nous avons cherché à comprendre d'une part, quel objet écologique et quel enjeu de conservation étaient visés par les actions (mises en œuvre et en construction) de la TdV. Nous avons d'autre part cherché à repérer les acteurs ciblés par l'ONGE, dans l'objectif d'impulser un changement de pratiques ou une meilleure intégration des enjeux de conservation dans les décisions publiques. Cette démarche nous a rapidement permis de repérer la faiblesse de l'explicitation de ces stratégies au sens fort dans les documents de programme de l'organisation (Guillet, 2007). Les informations recueillies par les entretiens effectués auprès des membres de la TdV nous ont pourtant permis de constater que cette absence d'enjeux et de stratégies d'action précises dans les textes n'était pas liée à un manque d'analyse stratégique de la part des acteurs. Ils connaissent en effet très bien les mécanismes néfastes en jeu et les cibles directes ou indirectes de leurs actions. C'est en partie dans l'analyse des actions concrètes que nous trouvons des éléments d'explication de cette faible explicitation des stratégies dans les documents de programme. Nous en percevons trois.

1. Un premier élément d'explication tient au fait que si la gestion des écosystèmes peut être le lieu de conflits, entendu comme des incompatibilités entre les activités des différents acteurs et les intentions des acteurs d'environnement en terme d'état écologique des milieux, rien n'indique que les relations entre ces acteurs doivent être conflictuelles. Les praticiens peuvent de ce fait avoir du mal à raisonner leurs stratégies en termes de pression de changement exercée sur un acteur sectoriel. D'une part, bien que les acteurs sectoriels ciblés peuvent avoir une influence positive sur les objets écologiques en question[189], comme les chasseurs qui par leur activité contribuent à maintenir des espaces naturels (voir Chapitre 3), ou les éleveurs qui contribuent à entretenir des milieux typiques méditerranéens comme les sansouires où les troupeaux sont souvent placés en Camargue par exemple. D'autre part, les membres de la TdV cherchent des prises pour intervenir dans les systèmes de gestion des zones humides où ils travaillent. En cela, les stratégies vont

[189] S'ils ont une influence positive vis-à-vis de l'état des écosystèmes, ils se rapprochent des acteurs d'environnement conceptuel. Cependant ils ne sont pas des AE dans la mesure où ils n'agissent pas directement selon une **intention** de gestion en faveur de l'environnement.

plutôt être exprimées dans une intention de coopération que dans la dimension adversative des pratiques vis-à-vis de la conservation des écosystèmes. Ceci nous conduit à deux autres éléments d'explication.

2. Nous voyons une autre conséquence de la complexité des systèmes d'acteurs dans lesquels les membres de l'ONGE cherchent à prendre prise : c'est le plus souvent dans la mise en œuvre du projet que les membres précisent leurs stratégies d'action, au fil de leur analyse – plus ou moins consciente – du système de gestion, des opportunités qui se présentent et des blocages qu'il leur faut détourner. Le caractère émergent de la stratégie d'action environnementale est un facteur important conduisant à cette faible explicitation des stratégies en amont dans les documents de programme.

3. Enfin, nous y voyons une dimension tactique. Comme nous l'avons dit juste avant, les membres de la TdV cherchent à prendre prise dans les systèmes de gestion par une stratégie plutôt coopérative, de manière à trouver un espace pour jouer leur rôle d'experts en vue d'influencer la gestion des ZH et les décisions les concernant. La stratégie coopérative est sa stratégie au sens fort, fondée sur une démarche collaborative (y compris avec les acteurs sectoriels) pour engendrer un changement en faveur de l'objet écologique à conserver. Dans les actions concrètes que nous avons étudiées (Chapitre 3), nous avons vu des exemples de résultats significatifs que cette stratégie coopérative apporte. Nous avons en outre vu que la TdV adaptait sa position dans le système en fonction de la situation de gestion, et n'hésitait pas à développer des actions plus adversatives lorsqu'elle les jugeait pertinente (comme la sollicitation de la direction de l'ONCFS pour pousser au respect de loi concernant les pratiques cynégétiques en Camargue). Pourtant, lorsque l'on revient au plan stratégique (2006-2010) où ces projets d'action sont décrits, nous trouvons des « stratégies » dans une forme affaiblie, (sans connotation péjorative), telle qu'on la retrouve dans la « stratégie mondiale pour la conservation » publiée par l'UICN (1980) (Mermet, 2006), c'est-à-dire davantage comme un programme que comme des actions précises et ciblées. Comme le souligne L. Mermet (2006), dans le recours à la stratégie au sens faible « tout se passe comme s'il n'y avait pas d'adversaires actifs et intelligents, mais seulement ceux, inertes et abstraits, que sont l'ignorance, l'inattention, la routine. Il s'agit de protéger l'environnement, mais on ne voit pas très bien contre qui ». Or, l'exemple de la TdV montre que les ONGE peuvent être conduites à développer des formulations de leur action dans une forme « faible » pour des raisons tactiques : pour développer sa stratégie coopérative, la TdV n'a pas intérêt à désigner ses adversaires en tant que tels. Mettre en avant la dimension coopérative et taire la dimension adversative dans l'explicitation des stratégies d'action apparaît

comme une dimension de sa stratégie même, visant à préserver les plus grandes marges de manœuvres vis-à-vis de ses cibles.

Ce troisième élément d'explication de la faible explicitation des stratégies d'action dans les documents de programme pose alors la question de la diffusion de ces documents (notamment le plan stratégique) en externe de l'organisation. Le plan stratégique est d'abord un document interne, mais nous avons vu que la TdV l'avait utilisé comme un outil pour renforcer ses partenariats en le transmettant à plusieurs instituts scientifiques et organismes de conservation. Parallèlement, certains scientifiques nous ont clairement dit qu'ils n'écrivaient pas tout dans ce plan stratégique, sous-entendant que certains angles de leur stratégie ne pouvaient apparaître formellement dans ce document qui pouvait être lu (Scientifique TdV, com.pers., 2010). La lisibilité des stratégies et du management interne des organisations est un aspect que l'on peut trouver dans ceux des nombreux travaux de R. Laufer centrés sur les notions de légitimité et de rhétorique. Il montre que dans la période du développement du management, depuis le début du 20e siècle jusqu'aux années 1960, les organisations sont « hermétiques, elles dissimulent intégralement aux regards situés à l'extérieur de l'entreprise ce qui se passe à l'intérieur » (Laufer, 2000 : 67), la légitimité venant de critères très généraux (il cite l'exemple du respect de la loi anti-trust). Désormais, dans un monde complexe et incertain, la légitimité des organisations est davantage sujette à l'opinion externe. La communication, et surtout le contenu communiqué, des organisations vers l'externe est un aspect qu'elles ont intérêt à maîtriser. « C'est à ce niveau que se pose la question de la part privée (intérêt de l'organisation) et la part publique (fonction sociale et participation à l'intérêt général) de l'organisation, définition qui constitue désormais une composante intégrante de la stratégie des entreprises » (*ibid*. : 78). Ainsi, si la lisibilité interne de la stratégie de la TdV est accrue, elle ne doit pas systématiquement s'accompagner d'une augmentation de sa lisibilité en externe, sauf sur les aspects qu'elle juge pertinent de partager pour renforcer sa légitimité (par exemple, son expertise sur certains objets écologiques) et attirer des ressources (par exemple, communiquer son programme d'actions à des partenaires potentiels).

Plusieurs implications découlent de ces éléments d'explication vis-à-vis d'une démarche pour expliciter davantage les stratégies d'action. D'une part, expliciter davantage les stratégies d'action au moment de la construction des projets et de la rédaction du plan stratégique doit permettre de mieux circoncrire les problématiques écologiques prises en charge et mieux guider l'action lors de sa mise en œuvre. Même si les stratégies d'action ne sont pas toujours précises au moment de la rédaction du projet, leur formalisation doit fixer des repères qui seront ensuite utiles dans leur

progression. D'autre part, il semble que leur explicitation plus poussée implique pour l'ONGE une plus grande maîtrise de l'accès aux documents où elles sont formalisées.

Nous avons dit plus haut que cette question avait été centrale au cours de la planification stratégique pour le programme 2011-2015. Rappelons que pour mieux construire les projets autour d'enjeux de conservation clarifiés, un travail avait été effectué au niveau de la structuration du programme avec des projets plus importants et surtout moins nombreux pour limiter l'éparpillement et une réflexion collective avait été organisée autour des enjeux de conservation (détaillé à la section précédente). Pour organiser la construction des projets et des actions devant relever ces enjeux, un travail préalable (en mars 2009) de révision du cadre des projets a été fourni par la direction. Cette étape a été, pour notre démarche de recherche, un moment propice à l'interaction et la restitution. Nous sommes donc intervenue pour construire, avec la direction, un cadrage pour faciliter l'explicitation des objets écologiques à conserver, des mécanismes à l'origine des problèmes écologiques visés et des modes d'intervention dans le système de gestion concerné. Le recadrage proposé incite donc à aller plus loin dans l'expression des cibles et des stratégies d'action envisagés pour chacun des enjeux de conservation retenus dans le souci d'avoir un document de référence à même de mieux guider le renforcement des stratégies, bien que cela implique peut-être de le restreindre à un usage interne. L'encadré 6.1 fait apparaître les amendements apportés aux termes de référence des projets ensuite utilisés par les chefs de projets de la TdV pour élaborer le programme. Notons que dans la suite du texte, nous nous référerons souvent à ce cadre de construction des projets.

Encadré 6.1 : Evolution des termes de référence des projets entre le programme 2006-2010 et 2011-2015 (source : Plans stratégiques TdV 2006-2010 et 2011-2015)

Plan stratégique 2006-2010
Titre Auteur(s) et date : **Enjeux de conservation** : Locaux / méditerranéens Espèces, habitats **Enjeux économiques / activités humaines** **Enjeux scientifiques** **Réponses attendues en termes de conservation** **Résultats attendus en termes de recherche** (en biologie de la conservation) **Cibles et modes de transfert** **Sites d'études** **Financement possible** (pistes):

Plan stratégique 2011-2015
Titre Auteur(s) et date : **Enjeux de conservation** : caractériser le problème environnemental • Quel est le problème environnemental ? • D'où vient-il? quels sont les mécanismes impactants ? quels sont les acteurs responsables (enjeux économiques/activités impliquées)? • Quel est le potentiel pour généralisation **Objectifs (en termes de conservation)** • Quel est l'objectif environnemental ultime du projet (pas forcément atteignable dans le cadre du projet mis en œuvre)? • Quelles pratiques, modes de gestion ou éléments de contexte doivent changer pour l'atteinte de ces objectifs environnementaux ? • Objectifs opérationnels du projet (doivent être cohérents avec les leviers identifiés) ; ces objectifs peuvent couvrir une partie seulement des objectifs environnementaux ultimes mais doivent y contribuer **Stratégie et cibles** • Quels sont les leviers (quels facteurs x acteurs x moyens,…) visés pour permettre le changement de gestion nécessaire à l'atteinte des objectifs de conservation? • Quelles sont les cibles visées pour le transfert (plusieurs niveaux de valorisation et donc plusieurs cibles possibles) ? • Quelle question scientifique générale est posée ? • Quel est le potentiel pour généralisation ? **Résultats attendus** • Résultats attendus en terme environnemental, en terme de changement dans la gestion (ou dans les pratiques) • Résultats attendus en termes de recherche • Indicateurs de résultats **Sites d'études** **Financement possible** (pistes préliminaires)

Ce recadrage des termes de référence, qui a été travaillé au niveau de la direction, n'a pas connu de résistance notable lors de sa communication aux chefs de départements. Ceci mérite d'être souligné car c'est un indicateur d'une évolution récente de l'« esprit ambiant » dans l'organisation. En effet, en 2007 et 2008, on pouvait entendre que « *la recherche scientifique ne peut pas apporter des résultats concrets pour la conservation. On se situe en amont. Mais on doit être plus attentifs aux résultats des projets de conservation* ». « *La recherche ne peut pas répondre rapidement à des questions de gestion. Ce ne sont souvent pas des questions de recherche et cela ne correspond pas au fonctionnement de la recherche* » (Chercheurs TdV, com.pers., 2008). Nous aurions donc pu nous attendre à ce que la demande de clarification des objectifs de conservation soulève quelques oppositions. Nous pouvons proposer deux éléments d'explication à cet accueil positif des termes de référence : (1) après des années de distinction entre la « recherche » et la « conservation » (activités plus techniques), nous avons observé une appropriation de la dimension « conservation » par les chercheurs, se rendant compte que l'exercice de la recherche était également « activités de conservation ». Nous reviendrons sur cet aspect qui, nous le verrons, est une évolution notable de l'organisation interne (Section c). (2) Les termes de référence proposés invitent effectivement à clarifier les objectifs

environnementaux, mais en offrant un cadre permettant de positionner l'action par rapport à ces objectifs. Finalement – après les questions et débats exposés dans la section précédente – le recadrage a été à juste titre perçu comme une perspective plus ou moins éloignée devant guider l'action, plutôt que comme une pression managériale pour obtenir des résultats immédiats.

L'apport de ce cadre des projets ne peut cependant être complètement évalué que par l'analyse de la façon dont les acteurs de la TdV s'en sont saisis pour construire leurs projets et de la façon dont il sera ou non un repère plus solide pour mettre en œuvre les actions au cours de la période quinquennale. Concernant la manière dont les équipes s'en sont saisis, nous avons montré plus haut que des efforts avaient été fournis pour construire des projets plus volumineux, plus cohérents et mieux centrés sur des enjeux de conservation, ce qui a été accueilli favorablement par les organes de gouvernance. En revanche, la façon dont l'explicitation des stratégies d'action, au moment de la construction des projets, peut contribuer au renforcement des actions est une question que nous sommes condamnée à laisser ouverte dans la mesure où le temps de notre recherche s'achève au moment où les projets démarrent.

b) Développer des actions tournées vers l'infléchissement des processus qui dégradent les ZHM

Renforcer l'ancrage des actions de changement dans les systèmes de gestion où intervient la TdV est évidemment un enjeu majeur dans la mesure où cela renvoie à la finalité même de l'organisation. Au cours de la planification stratégique, la réflexion autour de cette question a été appuyée sur notamment deux concepts que nous étudierons l'un après l'autre : le concept de « Gestion Intégrée » (GI) et le concept de « transfert ».

La gestion intégrée pour intervenir dans les systèmes de gestion des zones humides

Pour comprendre comment cet enjeu est porté et formulé par l'organisation, une mise en perspective historique s'impose ici encore.

A cette étape du texte, nous n'avons plus besoin de dire que les premiers travaux de la TdV, dans les premières décennies, consistaient à découvrir l'avifaune, puis la faune et la flore des zones humides méditerranéennes (avec un travail approfondi en Camargue), puis d'en saisir le fonctionnement. Au fil des années, les scientifiques de la TdV, poussés par le fondateur, ont cherché à davantage intégrer les facteurs anthropiques nécessaires à la compréhension approfondie du fonctionnement des écosystèmes humides, à l'identification des menaces et à celles des actions à entreprendre pour les réduire ou les éliminer. Ceci est encore rappelé dans le

nouveau plan stratégique : « Les priorités de la recherche à la Tour du Valat ont évolué au cours du temps. Ancrées dès son origine sur la conservation des populations d'oiseaux d'eau qui en demeure un axe central, les priorités de recherche se sont élargies vers l'étude des interactions entre niveaux trophiques puis vers celle de l'écologie des écosystèmes. Plus récemment l'Homme y a été intégré explicitement comme un élément central […] » (Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010 : 27).

Ainsi, la question a d'abord émergé au niveau des problématiques de recherche « centrée[s] sur la recherche des moyens de protéger et restaurer la biodiversité » (*ibid.*). Avec le développement de l'activité de conservation en 1992, la question de la production de connaissance et l'atteinte des cibles pour produire des changements favorables aux ZHM dans la gestion s'est rapidement cristallisée autour du concept de Gestion Intégrée. Le lecteur familier de la doctrine[190] aura noté que 1992 est justement l'année de sa montée en puissance avec une adoption politique mondiale du concept lors du Sommet de la Terre de Rio. C'est par sa participation à la conférence de Grado qui a marqué la création de l'initiative MedWet que la TdV a été initiée à ce concept[191] qu'elle a aussitôt adopté (avec sa mission qui, rappelons-le, est proche de celle de MedWet).

La TdV s'est approprié le concept de GI en l'utilisant d'abord dans un objectif – plus ou moins conscient – d'évolution interne de l'organisation et de ses modes d'action. La GI a en effet été associée, au cours des programmes quinquennaux de la TdV (Plans stratégiques TdV, de 1992 à 2010), à la volonté de progresser sur les aspects suivants :

- d'une recherche trop disciplinaire et fondamentale vers une recherche interdisciplinaire et appliquée prenant davantage en compte les facteurs socio-économiques dans la problématisation et dans le transfert de méthodes / outils / techniques de gestion ;
- des activités de recherche et de conservation menées en parallèle vers une intégration optimale des compétences (cette conception « interne » de la GI a été mobilisée au cours du programme 2006-2010 mais abandonnée depuis) ;
- des interventions pour la conservation des zones humides sous statut fort de protection vers des interventions sur des zones peu ou pas protégées.

[190] dont la GIZC est une déclinaison typique rencontrée plus haut dans le cas du projet « SMAP III Moulouya » (Chapitre 4).

[191] La gestion intégrée apparaît dans la déclaration de Grado (1992). En effet, la stratégie pour les ZH est déroulée en 9 points. Le huitième est ainsi formulé : « que soit réalisée une gestion intégrée de toutes les activités concernant les zones humides, des systèmes qui les supportent et de leurs environs, par des agences pluridisciplinaires correctement financées et au personnel compétent, avec la communauté scientifique, des associations ou / et des ONG ». (Plan stratégique TdV 1992-1996, 1992 : 45-46)

Notons que la GI est associée (à travers les discours et les documents) à ces dynamiques d'évolution de la TdV, mais la progression de la TdV sur les trois aspects sub-cités passe par d'autres dimensions déjà évoquées au fil du texte (recrutement de chercheurs ou spécialistes de nouvelles disciplines, changement organisationnel pour décloisonner la recherche et la conservation, effort pour la construction de projets plus amples…). Remarquons encore que le terme « Gestion Intégrée » a plus ou moins toujours été utilisé pour qualifier « *ce qu'on ne sait pas bien faire* » ou « *ce qu'il faut qu'on fasse mieux* » (TdV, com.pers., 2009). En conséquence, le concept qui devait favoriser des progrès sur les aspects sub-cités a paradoxalement été sans cesse porteur de questions suscitant un besoin récurrent de le redéfinir au fil des avancées de la TdV. Ce besoin de clarification a encore été une des conclusions d'un des ateliers de réflexion au début de la planification stratégique pour le programme 2011-2015 (Compte-rendu Atelier, document interne, 2009). A partir de la discussion menée lors de cet atelier, le directeur du programme a retravaillé le positionnement de la TdV par rapport à la Gestion Intégrée ; une formulation de la GI et de la mobilisation de la GI par la TdV a été proposée, figurant dans le chapitre d'introduction au programme dans le plan stratégique (Encadré 6.2). La préparation de ce document nous a donner l'opportunité d'interagir avec les membres de la TdV sur cette mobilisation de la GI. En effet, au cours de notre recherche, nous avons un temps pensé nous focaliser sur les doctrines de gestion, vues comme un élément structurant des actions des ONGE. Puis nous avons préféré partir des actions concrètes, qui peuvent en réalité se référer ou non à des cadres et des doctrines. C'est alors, en repartant de l'action concrète, notamment à travers le projet SMAP (Chapitre 4) que nous avons été ramenée, de façon inductive, à l'analyse de la mobilisation de ce type de doctrine par l'organisation. L'étude du projet SMAP III nous a alors permis d'approfondir cette question avec les porteurs du projet et la direction dans le cadre de la planification stratégique.

Encadré 6.2 : la Gestion Intégrée pour la Tour du Valat (extrait du Plan stratégique 2011-2015, 2010 : 28)

La gestion intégrée des zones humides

La gestion intégrée est essentiellement un processus dynamique qui rassemble les usagers, acteurs, scientifiques et décideurs émanant de différents secteurs concernés, pour une gestion plus efficace et basée sur des principes durables. Elle implique :

• la coopération entre acteurs et institutions, la co-construction d'un système de gestion des ressources naturelles ;

• un processus continu, proactif et adaptable de gestion des ressources naturelles pour un développement écologiquement durable ;

• l'intégration de multiples dynamiques et préoccupations concurrentes ou divergentes dans une stratégie de conservation, notamment selon quatre dimensions : sociale, économique, politique et environnementale.

La place de la Tour du Valat dans le processus de gestion intégrée

Dans un sens strict, la Tour du Valat n'a ni les moyens, ni la légitimité pour assurer « la coopération entre acteurs et institutions, la co-construction d'un système de gestion » (*cf.* ci- dessus). Au mieux, elle peut promouvoir cette approche et renforcer sa place dans le système de gestion. La Tour du Valat ne peut pas assurer une gestion intégrée unilatéralement car elle dépend de la volonté des parties prenantes à coopérer pour co-construire un système de gestion efficace du point de vue politique, socio-économique et environnemental. En revanche, l'intégration de la conservation des zones humides dans les systèmes de gestion en place ne peut exister que si certains acteurs, dont la Tour du Valat, la portent de façon proactive et stratégique.

Dans un sens large, la Tour du Valat contribue à la gestion intégrée des zones humides en travaillant à la prise en charge de leur conservation dans la gestion, en impulsant effectivement un changement de pratique en faveur de la conservation des zones humides. ***La méthodologie de gestion intégrée n'a pas vocation à s'imposer pour tous les projets de la Tour du Valat, mais lorsqu'elle est identifiée comme un levier stratégique de changement.***

La place de la Tour du Valat dans la gestion intégrée est celle d'un acteur environnemental engagé porteur de valeurs de conservation, promoteur de ce concept dans différents sites en région méditerranéenne. En Camargue, elle assume également la position d'un acteur du territoire, propriétaire, gestionnaire et employeur.

La gestion intégrée dans les projets de la Tour du Valat
Dans le programme 2011-2015, la gestion intégrée est utilisée comme cadre de travail pour les projets de conservation et de développement durable permettant en premier lieu d'établir un diagnostic et ensuite de développer des projets stratégiques en :
• posant explicitement les questions de conservation dans leur contexte socio-économique et par rapport à la gestion effective (identifier les problèmes environnementaux, les pratiques impactantes, les acteurs responsables) ;
• engageant des travaux de recherche centrés sur des solutions pratiques et acceptables par les acteurs locaux et/ou décideurs à ces problèmes ;
• impliquant les acteurs locaux dès l'identification des problèmes jusqu'à la mise en œuvre de solutions.

Un des enjeux de l'approche gestion intégrée hors de la Camargue (loin de notre base permanente et où nous ne sommes pas un acteur du territoire, mais un expert de passage) est la pérennité des résultats acquis et le maintien du processus après la fin d'un projet. Il s'agit de s'assurer qu'un porteur légitime au regard de la politique locale et du système socio-économique s'approprie l'animation de cette gestion intégrée.

Bien que le concept de GI et la position de la TdV par rapport à cette GI arrivent à un niveau de formalisation jamais atteint jusqu'alors, le flou persiste en plusieurs points de la logique proposée (Encadré 6.2). D'abord, il est expliqué que la TdV est bien un acteur parmi d'autres dans le système, et est un acteur porteur d'objectifs de conservation. Il semble clair que la TdV participe à un processus sur lequel elle n'a pas une maîtrise totale et qu'elle y porte des objectifs qui ne sont pas ceux de tous. Mais cette asymétrie semble ensuite ignorée dans l'idée que « la méthodologie de gestion intégrée n'a pas vocation à s'imposer pour tous les projets de la Tour du Valat, mais lorsqu'elle est identifiée comme un levier stratégique de changement ». Que recouvre cette « méthodologie GI comme levier de changement » par rapport au processus d'évolution du système de gestion (qu'elle appelle processus d'intégration) ? Quelle est la différence entre une action stratégique portée par l'acteur d'environnement dans le système de gestion et la méthodologie GI portée par le même acteur d'environnement dans le système de gestion ? « *Le positionnement est, me semble-t-il, le suivant : (1) la TdV promeut le développement de la gestion intégrée comme un moyen potentiel de mieux faire véhiculer la nécessité de conserver la biodiversité. (2) Dans le processus*

d'intégration la légitimité de la TdV est de défendre les positions de la conservation » (Direction TdV, com.pers., 2010).

Dans cette logique, on fait comme si la TdV pouvait d'un côté promouvoir la doctrine de la Gestion Intégrée, c'est-à-dire susciter la prise en charge d'éléments environnementaux par les autres acteurs de la gestion, et d'un autre côté défendre elle-même les aspects relatifs à la conservation. Une fois le système de gestion ayant évolué dans une dynamique d'intégration, la TdV pourrait alors jouer son rôle scientifique et technique pour la mise en œuvre d'une gestion intégrant les objectifs de conservation. Mais on ne sait toujours pas bien comment la TdV s'y prendrait pour promouvoir et provoquer la GI qui mènerait à une configuration du système de gestion favorable à son action scientifique et technique pour conserver les ZHM. Or, tout l'enjeu de l'action se situe justement à ce niveau : comment agir dans le système de gestion, auprès de quelles cibles, pour provoquer un changement des pratiques en faveur des ZH ? Si la TdV n'avait qu'à apporter des réponses techniques aux acteurs politiques et sociaux qui seraient avides de les obtenir, il n'y aurait pas d'actions stratégiques et pas besoin de « faire intégrer » les objectifs de conservation. Mettre en œuvre une « méthodologie de GI »[192] basée sur la recherche d'une meilleure coordination des acteurs de la gestion effective et sur l'idée de construire avec eux les solutions pour améliorer l'état des zones humides dès lors qu'il y a des logiques socio-économiques et politiques qui s'opposent à la conservation des ZH (comme on l'a vu dans le chapitre 4) ne peut donc en aucun cas constituer une réponse prédéterminée, quand justement la configuration du problème fait appel à la construction d'une stratégie ciblée, adaptée à la situation rencontrée.

Il semble que ce positionnement confus est à rapprocher du problème de l'explicitation des stratégies d'action adversatives, lié à l'approche coopérative développée par la TdV évoquée plus haut. D'un côté, la TdV reconnaît la dimension proprement conflictuelle de la gestion de l'environnement, dans le sens où dès lors que l'on porte des objectifs d'amélioration ou de maintien de l'état de l'environnement, on se trouve dans un conflit objectif avec toutes les forces et les activités qui par leur exercice ont une influence négative sur l'état de l'objet écologique visé. Comme elle l'indique dans ses textes : elle se donne comme ligne le développement de projet permettant d'identifier les « menaces qui pèsent sur la biodiversité et quelles actions peuvent être entreprises pour réduire ou éliminer ces menaces et, lorsque possible, pour restaurer la diversité biologique et le bon état des écosystèmes » (Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010) et des projets

[192]dont on ne sait pas bien ce qu'elle recouvre : les « méthodes GI » sont floues pour les acteurs de la TdV eux-mêmes, y compris ceux travaillant avec ce concept : « *La GI c'est comme une boîte à outils qu'on peut utiliser si c'est utile* ». « *De la concertation, mais pas nécessairement de la concertation* ». « *Des plans de gestion et leur mise en œuvre, où tout le monde serait d'accord* » (Membres TdV, com.pers., 2010).

« posant explicitement les questions de conservation dans leur contexte socio-économique et par rapport à la gestion effective (identifier les problèmes environnementaux, les pratiques impactantes, les acteurs responsables) » (Encadré 6.12).

Parallèlement, elle cherche à développer une stratégie d'action environnementale coopérative pour intervenir dans les systèmes de gestion des zones humides, ce qui la pousse à adopter des discours allant dans ce sens et dont la mobilisation de la Gestion Intégrée est le meilleur exemple. Seulement la confusion s'installe lorsque la GI est formulée comme la logique unique selon laquelle doit être déployée la stratégie coopérative, partant de l'idée selon laquelle l'action de l'acteur d'environnement n'était possible que si tous les autres acteurs du système étaient d'accord pour participer à un processus d'intégration. Or « d'une part, placer un problème dans un cadre collectif ne suffit pas à en faire une préoccupation de tous (Mermet, 1992) ; d'autre part, les modes consensuels (*i.e.* faire d'un problème une préoccupation de tous) ne sont pas les seuls disponibles pour placer un problème dans un cadre collectif » (Billé, 2006).

Reprenons ces deux remarques à notre compte. D'un côté, il y aurait une tendance à se convaincre que la GI, avec « la participation » qu'elle susciterait et « la coordination entre les acteurs » qu'elle améliorerait, va permettre de conserver les ZHM. Cela reviendrait alors à réduire la force et la subtilité de la stratégie d'action collaborative, qui certes peut justifier la mobilisation d'une rhétorique consensuelle, mais qui n'en implique pas moins le développement d'une action qui cible stratégiquement les acteurs avec lesquels établir les coopérations et la construction de modes d'action pertinents. Ainsi, le mode consensuel n'est pas indispensable pour déployer une stratégie d'action coopérative.

D'un autre côté, une stratégie d'action coopérative peut être une stratégie au sens fort dès lors qu'elle tient compte du fait que les problèmes écologiques visés ne sont pas la préoccupation de tous. En effet, l'assomption du caractère conflictuel de la gestion de l'environnement ne mène pas systématiquement à l'action dans le mode de l'affrontement que la TdV a sans doute raison de refuser étant donné les rôles scientifiques et techniques qu'elle cherche à jouer. Au contraire, dans leur essai philosophique sur le conflit, M. Benasayag et A. Del Rey (*ibid*. : 211)[193] expliquent que la résistance/affrontement peut faire perdre de vue les changements auxquels on aspire. L'assomption du conflit n'est pas l'identification et la focalisation sur un ennemi, mais l'exigence

[193] « L'avantage de l'affrontement, c'est qu'il donne le sentiment de clarifier le conflit. Mais on l'a vu, ce faux savoir occulte le fait que le conflit est une situation complexe dans laquelle aucune des « parties » en présence ne possède à elle seule la « bonne solution ». Et c'est pour cette raison même qu'il y a à créer, à devenir. Un conflit est fait d'asymétries ? Ce sont les asymétries qui permettent de créer ! Un conflit signifie qu'il n'y a pas de solutions définitives ? C'est cette absence qui nous pousse à inventer des solutions locales. Croire que le conflit réside dans l'affrontement, c'est croire qu'en prenant le pouvoir et en éliminant l'ennemi, on va changer les choses, sans comprendre que le problème que l'on cherche ainsi à résoudre englobe la situation dans laquelle nous combattons ».

d'une vigilance et d'une inventivité pour agir dans les systèmes dont on fait partie[194]. Pour notre organisation, cela revient à ne pas compter sur des « bonnes solutions » (*ibid.* : 211) comme est souvent présentée la GI, mais exercer une lecture stratégique des systèmes de gestion à partir de laquelle elle peut bâtir son action.

Cela signifie-t-il que la Tour du Valat devrait abandonner le concept de la GI ? Probablement pas. En effet, comme nous l'avons remarqué plus haut, la doctrine sert d'abord de point d'ancrage, de support à une réflexion sur l'action en interne. Elle est mobilisée en interne comme un outil de réflexion stratégique, un outil flexible (les contenus évoluent en fonction des progrès de la TdV) et capable de se maintenir sur le long terme (évolution de la GI depuis 1992 à la TdV), même si cela doit être perçu par les acteurs comme la part de ce que « l'organisation ne sait pas bien faire ». Cette volonté de progression peut susciter des moments de formalisation de la réflexion stratégique comme le travail collectif de rédaction d'un ouvrage sur la GI des zones humides au début des années 2000 (Bonnet *et al.*, 2005). « *Face au constat de l'existence de ce concept flou de GI en « fond d'écran » des textes de la TdV et que ce concept n'était pas clarifié, donc pas approprié en interne, on a décidé en 1997 de faire un booklet là-dessus. L'idée : sur la base d'une analyse large des expériences de GI (et notamment GIZC), en tirer les leçons et formaliser l'application du processus GI tel qu'il nous semble pertinent à être appliqué aux ZHM. Après une période de flottement, on a alors décidé de reprendre la chose sous une modalité qui devait garantir la pertinence et l'appropriation en interne : un groupe de personne TdV + un scribe spécialiste des démarches de concertation en développement (IRAM[195]) ont rédigé ce booklet, dans une démarche itérative. Personnellement, j'ai trouvé cette démarche de co-réflexion / production très riche et je trouve que ce booklet est un bon produit. Pourtant le constat aujourd'hui est que personne en interne ne semble se l'être approprié. Plusieurs hypothèses pour l'expliquer : tous les co-auteurs sont partis de la TdV ; on ne propose pas une méthode, une recette à appliquer de façon linéaire, mais « seulement » un processus et des principes* » (Direction TdV, com.pers., 2010).

L'adoption de la doctrine peut ainsi être bénéfique aux acteurs en suscitant la réflexion stratégique, mais elle perdrait son principal apport si elle devait être perçue comme un concept défini, à s'approprier et à « appliquer de façon linéaire », car elle serait dans ce cas le contraire de

[194] « Il n'y a pas de commun préexistant dans l'abstrait aux situations dans lesquelles nous sommes engagés. Le commun est à construire, et il est contenu dans le conflit : il est à assumer et à développer. C'est pourquoi éviter, comme nous le conseille Kant, d'assumer le conflit propre à la situation en disposant d'un principe applicable dans tous les cas, c'est faire preuve d'une véritable lâcheté existentielle : c'est croire au commun pour mieux se détourner de le construire. Dans chaque conflit, le défi est de tenter de comprendre dans quelle tendance (bifurcation) et à partir de quelle asymétrie nous pouvons développer du commun » (Benasayag & Del Rey, 2007 : 162).

[195] Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de développement, Montpellier.

la réflexion stratégique. L'abandon de la doctrine n'est peut-être pas nécessaire, mais le maintien d'une certaine distance critique l'est assurément.

Dans le même sens, on peut penser qu'il serait vain de changer sans arrêt de doctrines de référence, à mesure que celles-ci se répandent dans le secteur de la protection de la nature ou de l'environnement, en essayant de chercher la meilleure – la plus applicable directement sur le terrain – car chaque nouvelle adoption nécessite le même processus d'appropriation et le même exercice de recul critique, processus qui constitue d'ailleurs un des principaux bénéfices de ces doctrines.

Faudrait-il alors penser à se départir de toute doctrine et développer son propre schéma conceptuel pour guider l'action ? La réalité pratique observée à la TdV et dans les autres ONGE que nous avons pu approcher montre que les deux composantes de cette question ne sont ni contradictoires, ni exclusives. En effet, il semble que toutes les ONGE s'appuient sur des doctrines, provenant souvent de la traduction politique de concepts d'origine scientifique – à l'instar de la GI – qui leur permettent d'une part de porter un discours faisant écho à un sens commun et d'autre part de manifester leur appartenance à une communauté, à un secteur dont le jargon constitue un des points d'ancrage. Cela ne les empêche cependant pas de développer leur propre approche qui fait vivre et évoluer ces doctrines de référence. Il nous semble néanmoins important de noter que si cette identification de la TdV comme étant porteuse de la GI lui ouvre des opportunités pour développer des actions environnementales, la réalité pratique fait apparaître des contraintes qui peuvent aller jusqu'à entraver la pertinence même de l'action. Il est précisé dans le plan stratégique que la GI ne sera employée que dans les situations où il est stratégique de le faire. Mais dans l'urgence du montage des projets (en réponse à des appels d'offre), dans les cadres et les contraintes budgétaires imposés par les bailleurs, le recours aux standards de la doctrine peut rapidement remplacer la réflexion stratégique et « la prise en compte des facteurs socio-économiques dans la problématisation des projets, et les contraintes de ces acteurs dans les techniques et modes de gestion proposé » (Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010 : 28) qu'on se promettait de mener à bien. Le projet SMAP III Moulouya que nous avons étudié dans le détail (Chapitre 4) en est une illustration montrant comment l'application « brute » de ces standards – comportant en eux-mêmes les germes de leur inefficacité (Billé, 2004, 2006) – peut conduire à l'impossibilité pour l'ONGE de prendre prise sur le système de gestion qu'elle chercher à changer.

Le transfert pour toucher les acteurs de la gestion des zones humides

Ce long développement sur la mobilisation de la Gestion Intégrée par la TdV était nécessaire car elle canalise en grande partie la réflexion de la TdV sur la façon dont elle va intervenir dans les systèmes de gestion (Camargue, mais aussi pour des actions en Méditerranée). « Gestion Intégrée » n'est cependant pas la seule expression du vocabulaire interne associé à cette volonté de développer une action tournée vers les utilisateurs, les acteurs responsables de la gestion des ZHM ou de leur dégradation. L'autre expression incontournable en la matière est celle du « transfert ». Le terme a même un statut supérieur à la « GI » puisqu'il apparaît dans la formulation même de l'action générale de la TdV sous la mission (Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010 : 21)[196] : il s'agit de « transférer les connaissances et les recommandations de gestion aux utilisateurs et aux décideurs ». Le terme est omniprésent dans les pratiques des acteurs de la TdV et fait partie du vocabulaire commun presque avec un statut de leitmotiv : « *il faut faire plus de transfert* », « *il faut améliorer le transfert* », entendu par tous comme la nécessité de ne pas se contenter de développer des connaissances et des outils, mais de leur donner tout leur sens en les mobilisant dans des actions de changements dans les systèmes de gestion (ou arène politique) où elle intervient.

Bien que l'organisation se soit appropriée le concept, le terme « tranfert » n'est pas propre à la TdV, mais est très utilisé dans les secteurs auxquels elle appartient, c'est-à-dire aussi bien dans le monde de la recherche scientifique que dans le secteur de la conservation et de l'action environnemnetale à l'international. Dans le secteur scientifique, et particulièrement dans le domaine de l'environnement où la recherche ne peut être dissociée de sa finalité d'application (Theys, 1991), le « transfert des connaissances » à la société occupe une bonne place dans les débats, les colloques et les conférences où sont d'ailleurs souvent invités les gestionnaires et les praticiens (*e.g.* Hazard, 2009 ; Arlettaz & Mathevet, 2010). Le transfert des connaissances dans le champ de l'enviornnement étant toujours en deçà des attentes, à la fois des chercheurs et des praticiens, il devient le thème central de nombreux programmes de recherche (Jollivet, 2010) et occupe une place importante dans la problématique plus générale des rapports entre science et société (Bonneuil, 2004). Dans le secteur de la conservation (cette fois dans le monde des gestionnaires et des porteurs de projets), le « transfert » renvoie à la problématique de la légimité de l'intervention des organisations, souvent occidentales, dans les pays en voie de développement (Bouquet, 2007). Notons que nous parlons ici du domaine de l'environnement, mais ces

[196] « Afin d'offrir un cadre structurant à notre action, notre mission a été déclinée en un objectif spécifique qui précise notre cadre d'intervention, et affirme notre cœur de métier : Améliorer la compréhension interdisciplinaire des écosystèmes des zones humides méditerranéennes et de l'écologie de leurs espèces, **transférer** ces connaissances et les utiliser pour promouvoir leur conservation et leur utilisation rationnelle ».

questions sont encore plus abondamment traitées dans la littérature du champ du développement. Les questions soulevées portent sur les problèmes de transfert de ressources des ONGE auprès des bénéficiaires (Dumoulin, 2003), et surtout sur les méthodes de gestion (Froger & Andriamahefazafy, 2003) et leur capacité à engendrer une meilleure prise en charge des problèmes environnementaux dans les lieux visés par les projets (*e.g.* Froger 2006 ; Ridha, 2008).

La TdV est concernée par toutes ces problématiques liées au transfert des connaissances scientifiques pour intervenir dans la gestion concrète des systèmes. Mais elle l'aborde comme un enjeu pratique, d'action environnementale, et encore peu en tant qu'objet de recherche (qui pourrait être l'analyse de ses propres actions de transfert). Si cet objectif général est porté comme un enjeu majeur intégré par toute l'équipe, nous avons pu observer qu'il n'a paradoxalement occupé qu'une place marginale dans les séances de réflexion collective qui ont eu lieu au cours de cette planification stratégique. Contrairement à la GI qui suscite beaucoup de questions en interne, cette notion admise de tous peine à faire émerger des discussions de fond. Le sujet a principalement été traité lors d'un atelier de réflexion au début de la planification en 2009 et les débats se sont cantonnés à des considérations générales et superficielles – mais néanmoins importantes – quant aux compétences et aux ressources (temps) nécessaires pour aller plus loin dans cette voie (Compte-rendu Atelier, document interne TdV, 2009). La problématique du transfert apparaît également dans le plan de communication élaboré par la responsable de la communication avec la direction pendant cette période. De même, nous pouvons observer une certaine difficulté à appréhender les actions concrètes qui devraient être la traduction pratique de cet objectif de transfert et les opérations prévues restent vagues. En voici deux exemples à titre illustratif : « définir et réaliser des outils adaptés au public méditerranéen préalablement défini » ou encore « rassembler dans un même pôle de compétences les personnes chargées du volet communication et transfert pour accompagner les équipes » (Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010 : 124).

Si l'organisation a encore des marges de progrès sur cette dimension de l'action, comme en témoignent certains scientifiques de la TdV rappelant que « *les connaissances acquises et développées ici sont sous-valorisées, il y a plein de choses très simples qu'on peut déjà dire sur les ZH* » (scientifiques TdV, com.pers., 2009), les études de cas exposées dans la deuxième partie de ce texte montrent que « le transfert » est bien à l'œuvre et prend des formes diverses. La TdV intervient en effet de façon continue dans le système de gestion camarguais, jouant les rôles de scientifique, d'expert, de gestionnaires et d'acteur porteur de la conservation (Chapitre 3) ou dans la communauté scientifico-politique nationale et méditerranéenne (Chapitre 3 et 5) (participation ou soutien aux

développement de politiques publiques environnementales, construction d'un dispositif de suivi-évaluation de l'état des ZHM et efforts consacrés à l'obtention du mandat politique de MedWet).

Mais ces expériences de terrain, ces pratiques concrètes sont rarement mobilisées dans les discussions relatives au transfert au cours de la planification stratégique. Nous y voyons une explication simple : le transfert renvoie à des micro-actions, pas toujours prévisibles, devant au contraire se saisir des opportunités, et nécessitant une certaine analyse du système d'acteur. Il semble difficile de rentrer dans ces niveaux de détail dans les séances de réflexion collective. D'autre part, le « transfert » fait appel à toutes ces compétences que l'on a présentées à la figure 6.2 (voir à la section 6.2.2) sous l'appellation de « compétences insertion dans le système de gestion ». Ce sont les compétences que les membres de l'équipe acquièrent davantage au fil de leur expérience que par leur formation respective – qui leur a en partie octroyé leurs compétences scientifiques et techniques, les compétences « *cœur de métier* » (vocabulaire commun TdV). Ils s'expriment de ce fait moins aisément sur cette partie de l'action, bien que ces compétences acquises dans l'action soient cruciales, d'autant plus qu'elles sont provisoires, étant liées à des individus et à des contextes particuliers (Musca, 2007). La réflexion stratégique autour du transfert a néanmoins lieu à d'autres niveaux : certains points traités dans les comités de gestion interne (direction et chef de département) relèvent du transfert ; les équipes engagent une réflexion lors de la définition de leurs objectifs opérationnels et de la construction de leur projet. La conclusion que nous pouvons en tirer est alors que les séances de travail très ouvertes et collectives, telles qu'elles ont été menées pendant la planification stratégique, ne constituent pas le bon format pour favoriser une réflexion sur les voies d'amélioration du transfert. Le transfert est un angle de l'action sur lequel la stratégie globale TdV reste très générale et ne devient concret que dans les stratégies opérationnelles des différents projets. Rappelons qu'un « pôle de compétence transfert » a été mis en place dans le but de soutenir les progrès dans ce sens. Les chargées de communication doivent pour cela animer une réflexion avec les équipes ayant besoin de développer la dimension « transfert » de leurs projets. Les séances de travail qui vont avoir lieu dans le cadre de ce pôle de compétence peuvent constituer un espace pour avancer sur le transfert en travaillant à partir de projets concrets et de système d'acteur plus ciblés.

La nécessité de renforcer le transfert pour aller plus loin dans l'action en faveur des ZHM est une problématique qui a été longtemps mêlée à celle de l'articulation entre les activités de recherche et de conservation. L'articulation des métiers est une problématique à part entière qui s'exprime sous plusieurs angles au sein des discussions internes. Son analyse va nous permettre de poursuivre le questionnement sur la façon dont l'organisation envisage ses interventions dans les systèmes de gestion, ou « le transfert sous toutes ses formes ».

c) Articuler les modes d'action pour renforcer leur efficacité à l'échelle de l'organisation

Articuler recherche scientifique et gestion, développement des connaissances et des méthodes pour la gestion, la Tour du Valat le fait depuis les premières années de son existence. Mais depuis toujours, l'enjeu – porté au départ par le fondateur, les organes de gouvernance et plus récemment par l'équipe elle-même – est de progresser sans cesse dans cette direction. Après une rapide mise en perspective historique, nous allons pouvoir comprendre comment s'est exprimée cette question pendant la planification stratégique pour le programme 2011-2015 et comment les acteurs de la TdV pensent avancer sur cet aspect.

L'intégration de l'activité de « conservation », comprenant des actions plus techniques (méthodes et outils de gestion, etc.), mais aussi des actions aux niveaux institutionnels (comité de gestion du territoire camarguais, politiques nationales zones humides, etc.) en 1992 marque une accélération de cette dynamique. Les personnes recrutées devaient se consacrer à mobiliser les connaissances développées par la recherche scientifique à la TdV pour élaborer et diffuser des méthodes de gestion des zones humides. La TdV a en effet rapidement développé une expertise reconnue au niveau méditerranéen (Membre MedWet, com.pers., 2008) dans l'élaboration de plans de gestion qu'elle réalisait pour différents sites en Camargue ou plus largement en Méditerranée à travers une implication directe ou des formations à destination des gestionnaires. Plus généralement, l'équipe conservation devait valoriser les connaissances pour la gestion, « renforcer le transfert vers les cibles » à travers une implication dans la gestion du territoire (lien aux acteurs camarguais), des communications dans différentes arènes (gestionnaires d'espaces naturels et utilisateurs), l'élaboration de guides méthodologiques à partir des travaux scientifiques. Dans la pratique, l'articulation entre les activités de « recherche » et de « conservation » a été bien en deçà de la logique d'action imaginée. Les deux équipes, distinctes à l'époque, fonctionnaient presque indépendamment. L'équipe recherche poursuivait son évolution après déjà 20 ou 30 ans de développement. L'équipe conservation naissait avec l'initiative MedWet (que la TdV avait contribué à construire) et était accrochée à cette dynamique méditerranéenne (diffusion des plans de gestion et méthode d'inventaire des ZHM). Pendant cette période, l'équipe recherche était poussée à conforter sa place dans la communauté scientifique, tout en étant incitée à produire une recherche appliquée, utile pour la conservation. Parallèlement, l'équipe conservation – qui ne parvenait pas à se placer dans la continuité de la recherche – devait elle aussi progresser, mais sans avoir la production scientifique à assumer. De là, quelques crispations sont nées et la dissociation entre les différents modes d'action s'est faite de plus en plus nette. Ces tensions ont

été exacerbées par la baisse des effectifs de chercheurs lors de la crise de 2003. Nous devons dire ici qu'à notre arrivée dans l'organisation en 2007, et jusqu'au début de l'année 2009, le dépassement de cette dichotomie « recherche / conservation » constituait un des enjeux majeurs pour l'organisation interne qui n'était pas sans provoquer de vifs débats. Comme nous le verrons, cette question qui était au centre de l'attention à notre arrivée en 2007 avait disparu des séances de réflexion collective à la fin de la période de notre recherche doctorale en 2010. Nous allons voir ici comment cette évolution a pu se produire.

Pour corriger cette tendance allant à l'encontre des intentions qui étaient à l'origine de l'intégration de ces nouveaux modes d'action, la direction a décidé de décloisonner les équipes à partir du plan quinquennal 2006-2010 et de restructurer l'organisation autour des problématiques de conservation : affirmer une organisation par projet. Pendant les premières années de ce plan quinquennal, les scientifiques avaient à cœur de montrer qu'ils faisaient non seulement de la recherche scientifique, mais qu'ils faisaient aussi de la conservation à travers cette recherche ou à travers des actions de « transfert », indépendamment de l'équipe conservation « *qui ne les aidait pas* » (Chercheurs TdV, com.pers., 2008). La construction de projets mixtes était en effet très difficile, en raison des divergences dans les logiques de travail – « *le problème réside dans le fait qu'on a un héritage de compétences qui fait qu'ils n'ont pas été recrutés pour être articulées entre elles* » (Direction, com.pers., 2009) – dans la temporalité de la recherche qui n'est pas celle des interventions de gestion qui peuvent être ponctuelles (Guillet, 2007 : 69-79). Cette prise de position des scientifiques, qui avait des airs de contestation au début du plan quinquennal en 2006, a pris une tournure positive au cours de la quatrième et cinquième année (2009 et 2010) dans une (ré)appropriation de la dimension de l'action pour la conservation dans l'exercice de la recherche. De son côté, « l'ex-équipe conservation » alors dépourvue de directeur peinait à définir une ligne d'action dans cette nouvelle configuration. Plusieurs facteurs ont joué en faveur d'une amélioration tangible à la fin du plan 2006-2010 permettant d'envisager la planification du programme 2011-2015 avec de nouvelles perspectives :

- Le recrutement de profils mixtes travaillant à l'interface entre recherche et activités plus techniques pour la conservation.
- Le renoncement à une articulation « coûte que coûte » et l'acceptation du fait que les métiers ne sont pas totalement articulables dans des projets co-construits : « *il y a deux mondes que la restructuration profile : le faire savoir et le politique, qui n'est pas absolument pas articulable de façon systématique avec la recherche et il y a la recherche qui essaie de trouver des solutions à des problèmes concrets. Ce n'est pas du tout articulable naturellement* ». « *Ca peut se parler, et puis de temps en temps il y a des choses qui sont saillantes et qui peuvent être reprises, mais tu ne peux pas dire que ce sont eux, deux types de projets qui vont être dans une*

dynamique d'enrichissement mutuel permanent. De temps en temps ça arrive, il faut savoir les saisir, être vigilants. Mais au quotidien non ». (Direction, com.pers., 2009). Cette prise de recul sur l'expérience du décloisonnement s'accompagne également de la reconnaissance de l'intérêt de disposer des différentes compétences en interne, même si cela ne passe pas par des collaborations formelles dans des projets. Les échanges informels sont en effet très courants et plus indirectement, la reconnaissance acquise par la TdV grâce à certains modes d'action profite à d'autres. Par exemple, sa légitimité scientifique profite à ses actions plus techniques.

- L'accélération dans la construction de l'Observatoire des ZHM à partir de 2009 a été un élément structurant redonnant une dynamique nouvelle et une direction à « l'ex-conservation ».

Ces tensions internes relatives aux relations recherche – conservation se sont apaisées au début de la planification stratégique en 2009, ce qui a permis de reprendre la problématique de l'articulation des modes d'action dans un mode plus constructif et sous un angle davantage fonctionnel qu'organisationnel. En effet, le déblocage de l'OZHM en 2009 a en quelque sorte été l'élément clé permettant la restructuration des activités – et avec, le début d'un dépassement de cette dichotomie recherche / conservation dans les esprits des acteurs en interne – après la période de désorganisation provoquée par le décloisonnement des équipes[197]. Nous avons remarqué que le développement de ce projet agissant dans le domaine politique – visant à influencer les décideurs et à pousser à l'adoption de politiques publiques en faveur des ZHM – donne un sens nouveau et une cohérence d'ensemble à toutes les actions que la TdV pouvait déjà réaliser dans le domaine à différentes échelles d'interventions. Nous allons explorer ce phénomène plus en détail un peu plus loin. Pour le moment, nous en retenons que le démarrage de l'OZHM a permis à la TdV de revendiquer une activité dans le domaine « sciences – politique publique », venant s'ajouter au domaine historique des « sciences – gestion des ZH ». Ces deux pôles ont l'avantage d'effacer les lignes de séparation mentales qui survivaient au décloisonnement des équipes « recherche » et « conservation ». Schématiquement, on est passé d'une vision par type d'activité à une vision plus fonctionnelle, par rôles dans le système de gestion (Figure 6.5).

[197] Le déblocage de l'OZHM (dont l'idée remontait à 2004) n'a pas eu lieu avant 2009 aussi parce que la période de flottement qui a eu lieu suite au décloisonnement des équipes « recherche » et « conservation » était sans doute irréductible.

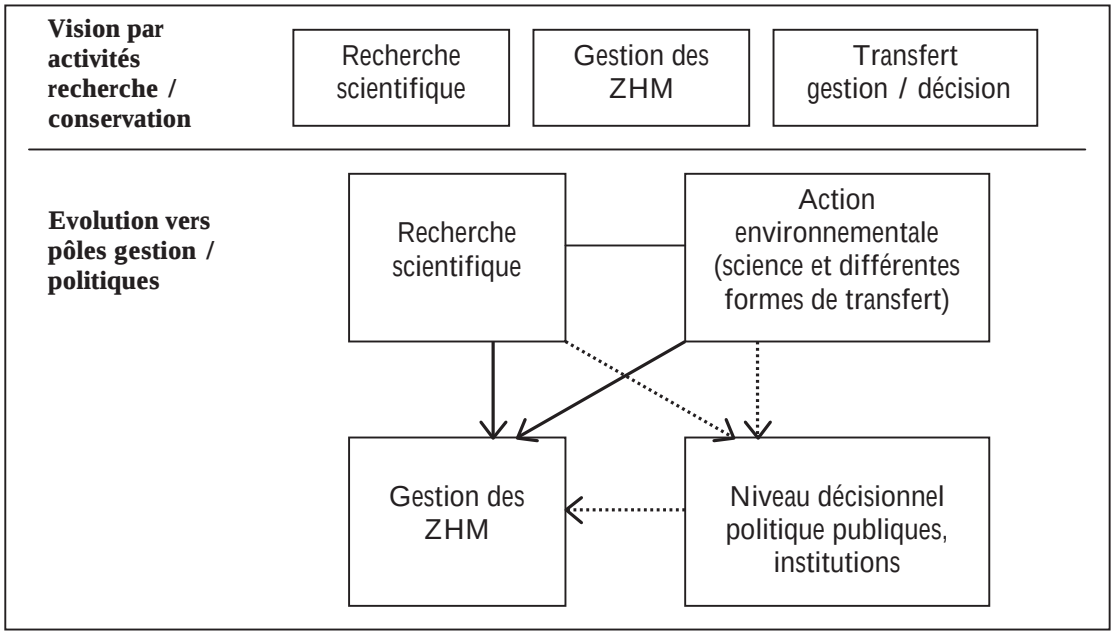


Figure 6.5 : Evolution d'une vision de l'organisation par activité recherche / conservation à une articulation des activités en fonction du rôle dans le système de gestion : vers la gestion directe, vers les niveaux décisionnels (source : auteur)

Dans cette vision fonctionnelle, les différentes activités de recherche, les actions connexes à la recherche et les actions plus techniques ou plus politiques doivent ensemble agir : 1) directement dans la gestion des ZHM, du domaine de la Tour du Valat à l'ensemble de la Camargue et jusqu'à des sites en Méditerranée (flèches pleines, Figure 6.5) ; 2) indirectement, en influençant les décisions qui vont avoir des conséquences sur la gestion des zones humides, depuis la Camargue (comités de gestion, etc.) à la gouvernance des zones humides en Méditerranée (MedWet, etc.) (flèches en pointillés, Figure 6.5).

Cette évolution des visions internes se manifeste notamment dans la façon dont a été reformulé l'enjeu de l'articulation des modes d'action. (1) Pour les interventions vers une meilleure gestion des ZHM, c'est le concept de « site atelier » qui a canalisé la réflexion stratégique. (2) La réflexion portant sur l'action plus indirecte visant à influencer les décisions à différentes échelles (de la Camargue au bassin méditerranéen) n'a pas été portée par l'organisation comme une problématique d'articulation des modes d'action. Cependant, notre analyse générale de la planification stratégique nous permet de rapprocher et de revisiter utilement certains éléments de débat sous cet angle. Prenons le temps de comprendre le contenu de ces réflexions stratégiques menées en interne de l'organisation, dont l'enjeu est, rappelons-le, de créer les conditions favorables à l'émergence de stratégies d'action (niveau opérationnel) devant rester en cohérence

avec les intentions à l'échelle de l'organisation (niveau global de la stratégie) et avec le cœur de métier (pour lequel elle dispose de ressources et de compétences) qui est la recherche et l'action connexe à la recherche.

(1) Articuler les disciplines et les modes d'action pour la gestion de sites : le concept de « site atelier »

Le concept de « site atelier » a en réalité émergé lors de la précédente planification stratégique, en 2005. Ayant des moyens limités mais la volonté d'intervenir pour améliorer la gestion de zones humides méditerranéennes, l'idée de « site atelier » devait encadrer la sélection d'un nombre limité de sites d'intervention où développer une démarche de long terme (Plan stratégique TdV 2006-2010, 2009 : 31). Ce concept rappelle celui de « zone atelier » développé par le CNRS dans les années 1990. Ces zones ateliers ont été développées pour prendre en charge les problématiques environnementales et appuyées sur les concepts de socio-écosystèmes (ou anthropoécosystème). Le champ qui s'est développé autour de ce concept plaide pour une approche qui prenne explicitement l'homme comme composante active des systèmes, cette intégration étant vue comme nécessaire à la progression des connaissances sur les écosystèmes et l'environnement. Selon Y. Lagadeux et R. Chernokian (2009), ceci ne fait pas obligatoirement appel à la création de nouvelles disciplines, mais plutôt à la recherche de moyens de rassembler les sciences sociales et les sciences du vivant. Le dispositif mis en place par le CNRS, dans le cadre de sa politique interdisciplinaire, a donc été entre autres la mise en place des zones ateliers, présentées comme une innovation de la recherche dans le domaine de l'environnement (Lévêque *et al.*, 2000 ; Muxart, 2004). Elles sont « conçues comme un vaste réseau interorganismes de recherches interdisciplinaires coordonnées et organisées territorialement, en prise directe avec les questionnements émanant du monde gestionnaire, associatif et politique au niveau régional » (Lagadeux & Chernokian, 2009 : 195).

Les scientifiques de la TdV ne se sont pas directement inspirés des zones ateliers du CNRS, mais leur existence les a conforté dans le développement des sites ateliers (Direction, com.pers., 2010), dont l'enjeu est, en plus de l'approche systémique d'un site, de concentrer les moyens pour action plus cohérente sur le long terme.

Pour le programme 2006-2010 de la TdV, les actions menées sur les sites pressentis n'ont pas été concluantes[198] et le concept n'a pas vécu. Il a cependant été repris dès le début de la planification stratégique en 2009 et d'abord envisagé, à raison, comme un concept devant aider à la

[198] parmi eux, les sites du projets SMAP III (Chapitre 4).

construction des projets (Compte-rendu Atelier planification stratégique, document interne, 2009). Pour que le concept joue pleinement ce rôle, le travail de (re)définition était prioritaire ; il a été pris en charge par la direction. La formulation proposée en mars 2009 est à peu de chose près celle qui figure dans le document final du plan 2011-2015 (Encadré 6.3).

Encadré 6.3 : Définition des « sites ateliers » pour organiser les actions en faveur d'une meilleure gestion de zones humides méditerranéennes (Extrait Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010 : 26)

Les sites ateliers

Dans le programme 2006-2010, le concept de « sites ateliers » a été développé afin de favoriser une approche concrète à l'échelle locale et de lier étroitement les activités de recherche aux enjeux de conservation. Ces sites avaient aussi pour vocation de mettre en œuvre et de tester en grandeur réelle la mise en œuvre de processus de gestion intégrée des zones humides méditerranéennes en s'engageant sur le moyen terme (au-delà de 5 ans) et en privilégiant le caractère démonstratif et réplicable. Au moins deux sites ateliers étaient envisagés, l'un situé en rive nord, centré sur la Camargue, avec un focus important sur le domaine de la Tour du Valat et au moins un autre en rive sud et/ou est.

Ce concept n'a pas été mis en œuvre avec succès y compris en Camargue. Malgré cet échec, le concept des sites ateliers ne doit pas être abandonné et les difficultés doivent être surmontées. Le programme devrait ainsi :

• développer un site atelier sur la Camargue en liant explicitement les questions de recherche aux principaux enjeux de conservation et de gestion du delta et en mettant en place un projet fédérateur ;

• mettre en place un ou deux autres sites ateliers, de préférence au sud ou à l'est du bassin méditerranéen, sur la base de critères de sélection précis.

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. Notre rôle et nos modalités d'action seront différents selon le site atelier considéré : au sud et à l'est du bassin méditerranéen, il s'agira de mener des recherches sur des enjeux de conservation clés, en partenariat avec des universitaires locaux, d'apporter une expertise technique et méthodologique et de promouvoir des processus de gestion intégrée, adaptative, impliquant les principaux acteurs locaux/nationaux. En Camargue, où nous sommes un acteur historique, pleinement impliqué dans les dimensions scientifique mais également institutionnelle et politique de la gestion durable du territoire, il s'agira de développer et mobiliser nos connaissances pour développer en partenariat des scénarios prospectifs sur l'évolution du territoire et de son patrimoine naturel face aux changements globaux et de les faire valoir via les instances et démarches appropriées (PNRC, Réserve MAB, Schéma régional de cohérence écologique...).

Les principaux critères de sélection des sites ateliers tels que définis dans le programme 2006-2010 sont les enjeux de conservation, la représentativité en termes de problématiques de gestion et de conservation, des contextes socio-économiques et politiques favorables et enfin l'existence d'un partenariat local. Une approche pluridisciplinaire avec un large partenariat sera mise en œuvre dans des projets visant à avoir un caractère démonstratif et réplicable.

Dans tous les cas, notre intervention doit se concevoir à l'échelle géographique à laquelle se pose le problème (« problemshed », espace de fonctionnalité, connectivité). Cette échelle est généralement supérieure à la seule zone humide considérée et impose souvent de prendre en compte le bassin versant.

La mobilisation du concept lors des réunions de réflexion collective a permis son appropriation – théorique – par l'équipe. Cependant, plus qu'un concept structurant la réflexion stratégique, l'idée de « site atelier » est envisagée comme devant être un mode opératoire favorisant l'articulation des différents modes d'action que la TdV est en mesure de mettre en œuvre sur un site.

Pour la Camargue, l'objectif – qui est surtout un souci de la direction – est d'atteindre un niveau de cohérence supérieur entre toutes les actions menées par les différents membres de l'équipe. Nous nous rappelons en effet que la TdV intervient sous des formes variées en Camargue (Chapitre 3) : gestion de son domaine, mais aussi appui à la gestion d'autres sites, suivi de la biodiversité et expertises scientifiques, aide à la décision pour la gestion hydraulique, contribution majeure pour la rédaction de la charte du PNRC, etc. Plus précisément, les approches sont pluridisciplinaires et multiples pour une même problématique de conservation. Souvenons-nous de l'exemple des marais de chasse : l'ornithologue travaille à créer des liens avec les chasseurs, l'activité cynégétique profitant globalement à l'avifaune. Parallèlement, l'écologue spécialiste de la flore des marais temporaires formule des recommandations de gestion à l'endroit de ces mêmes chasseurs, mais sans avoir un lien direct avec eux. Ces recommandations sont communiquées entre autres par un membre de la TdV responsable d'un projet de gestion participatif de marais où une trentaine de chasseurs adhérents viennent chasser en respectant les règles de bonnes pratiques[199]. Enfin, la direction de la TdV sollicite l'ONCFS pour le respect des lois relatives à l'activité cynégétique en Camargue. La mise en cohérence de toutes ces actions ne signifie nullement qu'il faudrait renoncer à ces places et rôles respectifs des membres de l'équipe travaillant autour de la chasse et de la gestion des marais. Cela consisterait en une intensification des échanges en interne autour des différentes problématiques de conservation prise en charge par l'organisation. Il s'agit également d'une cohérence plus forte des interventions de l'organisation au niveau institutionnel. Par exemple, plusieurs spécialistes de la TdV siègent dans les commissions[200] du PNRC correspondant à leur domaine de compétence. La participation à ces commissions qui peuvent avoir une influence sur la gestion à l'échelle du delta devrait faire l'objet d'une mise en commun des informations et des postures à adopter (Direction TdV, com.pers., 2010).

Concernant les sites ateliers en Méditerranée, un travail collectif a été réalisé au cours de la planification stratégique pour redéfinir les critères de sélection des sites (Encadré 6.3) et faire une analyse des différents sites identifiés à la lumière de ces critères. Le choix a porté sur le delta du Gediz (Turquie) et sur les lacs d'Ichkeul (Tunisie) comme sites ateliers prioritaires, tout en se promettant de veiller à ce qu'il se passe sur les autres sites. La volonté de développer ce concept dépasse amplement les précautions dans la sélection des sites où s'investir sur le moyen ou le long

[199] visant à démontrer que le respect des règles leur octroie des tableaux de chasse d'une qualité au moins égale à ce qui se pratique par ailleurs.

[200] Le PNRC compte 8 commissions thématiques dont plusieurs portent sur des questions de gestion du territoire et des espaces naturels : Commission 2 « Protection de la nature, études et recherches scientifiques » ; Commission 3 « Gestion de l'eau et des milieux aquatiques, pêche et chasse » ; Commission 4 « Activités agricoles, développement et promotion de l'élevage » ; Commission 5 « Tourisme durable ».

terme. Il s'agit de développer un mode d'action spécifique pour les interventions en Méditerranée qui serait la transposition de l'approche multidisciplinaire et multimodale mise en œuvre en Camargue. Il est évident que la transposition fidèle de l'action en Camargue n'est pas possible, puisque l'organisation ne pourra pas compter sur les plus grands atouts dont elle dispose sur son site d'implantation (acteur territorial, patrimoine scientifique historique, capacité à développer une recherche de terrain). C'est pourquoi le développement de cette action de long terme est assujetti à la possibilité d'établir un partenariat local fort (Encadré 6.3) garantissant une entrée sur le terrain et un suivi des actions. Le seul site où la TdV a pu mener un travail significatif sur le long terme est le parc transfrontalier de Prespa. La gestion est assurée par la Société de protection de Prespa, association avec laquelle la TdV a des liens privilégiés, liés à l'intervention de Luc Hoffmann, le fondateur de la TdV, qui a aidé à sa création en 1960[201]. L'état des relations avec les organismes locaux de gestion et de protection de la nature a de ce fait constitué un critère aussi important que les enjeux de conservation dans la réflexion collective – animée non plus par la direction, mais par la chef du projet « Gestion de sites » – qui a eu lieu autour de la sélection des sites. En se recentrant sur un rôle scientifique et technique à jouer sur le long terme, la TdV semble poser des conditions strictes à son action en Méditerranée et renoncer à des formes d'interventions peu concluantes expérimentées dans le cadre du SMAP III (Chapitre 4). Cependant, pour reproduire l'approche mise en œuvre en Camargue, il ne suffit pas de compter sur les compétences multidisciplinaires de la TdV, il faudrait pouvoir développer une même connaissance fine du fonctionnement du système de gestion : les institutions et les jeux politiques, les acteurs responsables de la gestion, autrement dit faire l'analyse du système de gestion effective. L'investissement sur le long terme ne peut que favoriser la progression sur cette dimension nécessaire à la construction de stratégies d'action opérationnelles, mais cela reste un enjeu à relever au cours de la mise en œuvre du programme 2011-2015. Pour l'heure, un travail d'analyse de la gestion d'un des deux sites visés (le delta du Gediz) va être pris en main par la chef de projet « Gestion de sites », mais pour les autres, et notamment la Camargue, le concept reste pour la direction (com.pers., 2010) « *peu opérant faute d'animation et d'objectifs clairement définis* ». Il apparaît que l'intérêt majeur de ce concept constitue simultanément sa principale difficulté pour sa traduction pratique : l'idée de site atelier vise à déployer sur un même territoire les multiples

[201] « The first coordinated effort to protect the area took place in 1990 with the foundation of the Society for the Protection of Prespa (SPP). Some of the people who played a decisive role in its formation were the environmentalist and architect-planner, Thymios Papayannis, the internationally renowned zoologist, Dr. Luc Hoffmann, and the biologist, Dr. Giorgos Catsadorakis. Together they laid the foundation for the establishment of the SPP, with the help and support of a series of environmental non-profit organisations. The formal initiative was undertaken by the « Friends of Prespa » and WWF International and so, in 1991, the Society SPP was created with the participation of ten environmental organisations » (www.spp.gr, visite 2010).

expertises et actions que la TdV est capable de mettre en œuvre. Le site atelier est donc transversal aux projets qui sont centrés non sur un site mais sur un enjeu de conservation. L'idée est alors que chacun des projets (selon la pertinence de leur apport vis-à-vis de la problématique du site atelier) contribue au développement de l'action sur le site visé. La logique théorique du concept est très intéressante : le travail réalisé au sein des projets centrés sur des enjeux de conservation (la plupart en Camargue) peut être valorisé en mobilisant les expertises dans une action Camargue mieux coordonnée (site atelier Camargue) et sur d'autres sites (les deux sites ateliers Méditerranée). Seulement, la réelle mise en pratique du concept dépend de la capacité que l'équipe a, d'une part, à développer des actions sur ces sites et, d'autre part, à animer et coordonner les actions. Ce point illustre la tension forte qui existe entre le registre stratégique du mode d'action environnementale (approche site atelier) et celui du développement interne (structuration des équipes autour d'enjeux de conservation / autour de sites). Si la réflexion stratégique de long terme à la TdV l'a conduit à développer ce mode d'action, il apparaît que le concept ne sera opérant que si les questions qu'il soulève dans d'autres registres stratégiques sont réglées. Ceci nous rappelle la tension bien réelle qui existe entre la structuration des équipes et les modes d'action que l'on cherche à construire, évoquée au début de ce chapitre sous l'angle du développement interne de l'organisation. La difficulté à trouver des « responsables de site » chargés de l'animation du travail autour d'un site semble bien venir du caractère transversal du site atelier, ce qui en terme organisationnel se superpose à la logique hiérarchique dominante. Les personnes pouvant potentiellement prendre en charge cette animation sont souvent déjà responsables d'un projet et manifestent peu de velléité à mener les deux logiques de front. En forçant le trait, on pourrait imaginer que l'organisation choisisse plus tard de restructurer les équipes autour des sites pour s'assurer que les actions puissent s'y déployer réellement. Ce scénario semble peu probable car il ne résoudrait pas le problème de transversalité et poserait encore davantage de problèmes de structuration de l'équipe : l'essentiel de l'expertise est développé sur la base de recherches de terrain qu'il est seulement possible de développer sur la Camargue. On se retrouverait alors avec un site Camargue bien pourvu et des équipes « site Méditerranée » qui seraient tout autant dépendantes de la capacité de l'équipe Camargue à contribuer à l'action sur les sites en Méditerranée. D'une manière ou d'une autre, l'organisation se trouve devant le défi de provoquer une réelle transversalité. La concrétisation de l'approche « site atelier » engendrera sans doute la formalisation de nouveaux processus internes comme des groupes de travail, qui permettrait ensuite que le concept ne retombe pas dans un oubli temporaire comme ce fut le cas en 2006-2010.

(2) Influencer les décisions pour améliorer la gestion des ZHM : un nouvel enjeu pris en charge par la TdV

Nous avons promis de revenir à l'effet du déblocage de l'OZHM au début de l'année 2009, sur la façon dont la TdV appréhendait la partie « influence des décideurs » de son action environnementale. Les premières interventions de la TdV ayant pour finalité d'influencer les décisions en faveur de la conservation des ZHM sont aussi anciennes que l'organisation elle-même, et les actions dans ce sens se sont multipliées tant en quantité qu'en qualité. Cependant, nous avons observé que le démarrage de l'OZHM semblait constituer pour l'organisation une base assez concrète lui permettant de revendiquer ses compétences et sa légitimité à intervenir dans ce domaine d'action, ce qui est visible en différents lieux du plan quinquennal. Le phénomène auquel nous assistons est la maturation d'actions ayant émergé au niveau opérationnel qui finissent par prendre un sens intentionnel et global (déclenché par ce projet structurant).

Quels modes d'action la TdV doit-elle poursuivre ou développer pour influencer directement les décisions en faveur de la conservation des ZHM ? Cette question n'a pas émergé comme point de départ structurant la réflexion, comme les « sites ateliers » ont pu l'être, pour aborder les interventions pour la gestion de sites. Cependant, au moins deux éléments de débat peuvent être rapprochés de cette problématique.

1. D'une part, il y a celui déjà évoqué de l'articulation entre les savoirs multidisciplinaires acquis en interne, notamment en termes de modélisation hydrologique et écosystémique étant suffisant pour se donner comme objectif de développer un modèle intégré de la Camargue. Ces discussions ont abouti à la construction d'un vaste projet de « modélisation de la dynamique des écosystèmes » (Programme Ecosystèmes, Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010 : 65), dont l'objectif serait la mise à disposition de l'outil destiné aux décideurs et gestionnaires locaux. La démarche envisagée pour provoquer la prise en main de l'outil par ses destinataires reste cependant encore peu explicitée et nous devons noter ici la mobilisation très partielle de la place et des rôles que joue déjà la TdV qui permettrait d'envisager des voies de transfert plus tangibles. En effet, les différentes formes d'interventions très concrètes rencontrées au chapitre 3 ne sont évoquées que sporadiquement dans les réflexions stratégiques. Par exemple, les participations à des comités locaux ou nationaux sont enregistrées comme des résultats significatifs du programme (Inventaire du transfert « Tableau des produits », document interne, 2009), mais ne constituent pas toujours explicitement une base de travail pour l'élaboration des projets qui s'inscrivent pourtant le plus souvent dans la continuité des précédents. Autrement dit, sa place et

ses rôles sont encore davantage perçus comme des résultats (que l'on pourrait évaluer, ce que l'on étudiera dans le chapitre suivant) que comme un élément structurant de la réflexion stratégique.

Ceci mérite un commentaire qui nous renvoie à des éléments que nous avons déjà évoqués sous un autre angle. Comme nous l'indiquent les auteurs de la théorie des ressources et des compétences, les ressources se développent et deviennent stratégiques dans les processus d'action (Lorino & Tarondeau, 2006). Ainsi, lorsque nous avons évoqué les processus de légitimation par les organes de gouvernance, nous avons pris soin de préciser que la gouvernance était une voie particulière apportant cette ressource à l'organisation parallèle à la légitimité que la TdV acquiert dans l'exercice même de ses activités. La participation des scientifiques de la TdV à des comités locaux et nationaux peut en être un bon exemple : ils disposent d'une légitimité suffisante pour accéder à ces arènes, mais plus loin, il faut noter le fait que cette participation contribue au renforcement de cette légitimité et peut alors favoriser l'acquisition de nouvelles ressources pour l'action (nouveaux réseaux, nouveaux accès à différentes arènes). Nous voyons ici que pour être stratégiques, les actions environnementales doivent avoir une double conséquence : 1) sa finalité : un changement dans la gestion et une amélioration de l'état des écosystèmes ; 2) des nouvelles ressources pour l'action environnementale de l'organisation. En effet, ce qui est stratégique, c'est d'agir en augmentant son pouvoir d'action.

Cette auto-analyse de sa place et de son rôle a été réalisée d'une part par un travail collectif au début de la planification stratégique et d'autre part par les équipes au moment de la construction de leurs projets. Il apparaît cependant que cette analyse est peu approfondie pour le niveau de l'action visant à influencer les décisions en faveur des zones humides. Le deuxième élément que nous voulions aborder se situe dans le prolongement de cette remarque.

2. D'autre part, la direction de la TdV a soulevé le manque de visibilité de sa propre action à la fois dans le plan stratégique où l'action présentée dans le programme ne fait pas apparaître ses interventions transversales et dans les processus de gestion interne qui n'offrent pas un espace suffisant à des discussions favorisant l'articulation de l'action menée par la direction (directeur général et directeur du programme notamment) au programme d'actions mené par les équipes. Ceci est surtout vrai lorsqu'il s'agit d'interventions au niveau des institutions nationales ou méditerranéennes – les interventions locales des différents membres de la TdV font l'objet de suivi et d'échange entre les membres du comité de gestion (direction et chefs de département). L'action spécifique de la direction consiste notamment à augmenter la visibilité de la TdV dans les cadres nationaux et méditerranéens pour se frayer un espace d'expression plus large et provoquer des ouvertures pour le développement d'action en faveur des ZHM. « *Ma stratégie c'est de vraiment rendre la TdV visible, lisible pour ce qu'elle est, dans différentes instances et à différents niveaux.*

Avec plusieurs objectifs : bien sûr l'objectif ultime, c'est de pousser pour la conservation des ZH. Mais il y a des proxi-objectifs plus prosaïques : développer, sécuriser des partenariats stratégiques, soit parce qu'ils sont financiers, soit parce qu'ils sont institutionnels. C'est le sens de mon action depuis quelques années sur cette partie externe de la TdV, non pour la visibilité scientifique qui est déjà bonne grâce au travail du directeur du programme et d'autres chercheurs, mais pour d'autres institutions » (Direction, com.pers., 2010). Ce manque d'articulation entre les actions au niveau institutionnel et les projets produisant les contenus (savoirs et recommandations de gestion des ZHM) peut alors être vu comme une sous-exploitation des cadres dans lesquels l'organisation serait en mesure d'agir. Le directeur donne l'exemple des liens avec MedWet : « *Il me semble qu'avoir rédigé et fait valider la stratégie et le plan de travail MedWet pour les 4 ans qui viennent par tous les pays méditerranéens, c'est pas mal. Et surtout, ce qui est pas mal, c'est que cela nous légitime nous TdV, – je n'ai pas fait un copier-coller de notre propre stratégie, j'ai écrit des choses qui me semblent honnêtes, qui tenaient compte de l'évaluation de l'initiative (2004) etc. – mais c'est une plateforme qui nous apporte à nous TdV un cadre, une légitimation, une validation politique* ». « *Et au niveau du MEDDM, j'ai essayé de faire en sorte que la France, qui voyait MedWet d'un œil assez critique, s'implique. Bon, cela tient beaucoup aux personnes, mais j'ai travaillé avec la direction de l'eau et de la Biodiversité (du MEDDM) pour que la France prenne la présidence de MedWet. Du coup, ils s'intéressent aux liens avec la convention de Barcelone, et ça devrait nous aider sensiblement* » (*ibid.*). Ces relations institutionnelles restent d'obscures « *usines à gaz* » pour beaucoup des membres de l'équipe qui travaillent sur des problématiques beaucoup plus ancrées au terrain. Il est vrai qu'il est difficile d'attribuer des améliorations matérielles des ZHM aux efforts déployés dans les relations institutionnelles et dans l'action politique et ils ne remplacent en rien les actions de terrain menées par les opérationnels, simplement, ils les favorisent. Si l'OZHM parvient à davantage convaincre en interne, il pourrait être une première étape dans une articulation plus forte entre les productions de connaissance de terrain et leur valorisation à une échelle plus large.

6.3.3 Bilan sur la construction des objets écologiques à conserver et sur la théorie d'action de la Tour du Valat

Cette partie 6.3 était consacrée à l'étude de la manière dont la TdV construit sa stratégie d'action environnementale, en considérant les registres de la construction de l'objet écologique à conserver et du mode d'action environnementale. Le tableau 6.15 est une synthèse des réflexions internes qui ont eu lieu pendant la planification stratégique dans ces deux registres, présentées en parallèle des objectifs que l'organisation se donne pour chacun d'eux, que l'on a pris en référence pour l'analyse (voir le tableau 6.4).

Tableau 6.15 : Contenus stratégiques (ce que *veut* la TdV) et démarche mise en place pendant la planification stratégique (2009-2010) pour *pouvoir* atteindre ces objectifs dans la mise en œuvre qui va suivre

Quatre registres stratégiques de l'ONGE	**Contenu du Plan stratégique Tour du Valat 2011-2015 (ce que *veut* la TdV)**	**Processus de planification stratégique (pour *pouvoir*)**
Construction et focalisation sur l'objet écologique	***Mission*** Arrêter la perte et la dégradation des zones humides méditerranéennes et de leurs ressources naturelles, les restaurer et promouvoir leur utilisation rationnelle	***Dimensions stratégiques influençant les choix d'objets écologiques à conserver*** - Caractère stratégique de l'objet - Capacités de la TdV : expertises et modes d'action - Désir des membres - Place dans le secteur des ZH et légitimité ***Choix d'enjeu de conservation mieux clarifiés :*** - Des espèces emblématiques ou clés - Choix de sites : Salins de Beauduc, sites en Méditerranée
Mode d'action environnementale	***Objectif spécifique*** Améliorer la compréhension interdisciplinaire des ZHM et de l'écologie de leurs espèces, transférer ces connaissances et les utiliser pour promouvoir leur conservation ***Objectifs du programme 2011-2015*** 1. Améliorer et partager la connaissance sur les ZHM 2. Tester et capitaliser des modes de gestion pour la conservation des ZHM 3. Renforcer les capacités des gestionnaires et des utilisateurs des ZH 4. Catalyser l'émergence d'équipes, pour répondre aux enjeux des ZHM 5. Faire connaître et valoriser le travail de la Tour du Valat 6. Faire partager la vision et les valeurs de la Tour du Valat	***Multiples modes d'action*** recherche scientifique, actions connexes à la recherche, actions techniques et « politiques » ***pour deux théories d'action :*** - Terrain : vers une meilleure gestion (du domaine TdV jusqu'à des sites en Méditerranée) - Arènes de décision : influencer les décisions en faveur des ZHM (des comités de gestion en Camargue jusqu'à la gouvernance des ZHM) ***Comment : Aller plus vers les acteurs de la gestion des ZH :*** GI / transfert / influence des décisions Et ***valoriser la complémentarité des modes d'action :*** - Projets plus gros construits autour de l'enjeu de conservation - Sites ateliers

Nous avons pu voir que le choix et la précision des enjeux de conservation résulte d'une combinaison faite du caractère stratégique de l'objet écologique lui-même (par exemple le flamant rose comme porte-parole des ZH, les Salins de Beauduc comme opportunité de recréer un espace naturel), des capacités de la TdV (notamment les compétences « cœur de métier »), des modes d'action environnementale qu'elle est en mesure de développer, du désir des membres qui vont porter l'action, et de la place dans le secteur de la conservation (par exemple la légitimité scientifique de la TdV lui permettant d'agir sur la question de la démoustication en Camargue). Le

nombre de dimensions stratégiques à prendre en compte dans les choix de focalisation sur des objets écologiques et des enjeux de conservation explique la place non négligeable que ces choix ont pris dans les réflexions collectives que nous avons observées.

Concernant les modes d'action environnementale, les questions sur lesquelles s'est arrêtée l'organisation pendant cette période de construction du programme d'action 2011-2015 se situent ainsi dans les aspects les plus complexes et les moins maîtrisés de l'action environnementale mise en œuvre par la Tour du Valat : aller toujours plus loin dans l'intervention dans les systèmes de gestion (Gestion intégrée et transfert), mutualiser, rassembler les compétences pour développer une approche plus cohérente sur le long terme (sites ateliers). Au cours de cette planification, deux logiques d'action environnementale se sont précisées. Une logique tire vers le terrain : intervention pour la gestion de zones humides, de la gestion directe sur le domaine à l'intervention sur d'autres sites, du développement de connaissance des fonctionnements naturels au développement de méthodes et d'outils de gestion. L'autre tire vers l'influence des décisions en faveur de la conservation du local (Camargue) jusqu'à l'échelle méditerranéenne. Chacun des projets construits pour le plan 2011-2015 s'inscrit dans ces deux logiques interdépendantes, avec selon les projets une valence plus forte côté « gestion de terrain » ou côté « insertion dans les arènes de décisions ».

A ce stade, nous ne pouvons aller plus loin dans l'analyse de ces nouveaux projets, la mise en œuvre n'ayant pas encore commencé[202], notre approche ne vise en outre pas à juger de la qualité des stratégies en dehors de leur contexte de mise en œuvre. Cependant, partant de l'idée que la clarification des objectifs écologiques et des théories d'action étaient des leviers pour renforcer l'action environnementale, nous avons analysé les processus de planification stratégique, les questions qui ont émergé et la façon dont elles ont été traitées, en nous appuyant sur les repères que nous avions acquis dans les études de cas. L'analyse préalable de situations d'action concrètes (Partie 2) et notre cadrage de l'ASGE nous ont alors permis d'identifier les zones d'ombre qui persistent dans la stratégie d'action environnementale de la TdV (en particulier en ce qui concerne le transfert et l'influence sur les décisions). Cette analyse a été restituée aux membres de l'organisation (direction, chefs de département et chargé de communication) dans le cadre d'un séminaire interne organisé à l'occasion du lancement du nouveau programme 2011-2015. Nos conclusions (tableau 6.15) ont contribuée à construire les thématiques de réflexion pour les séances de travail de ce séminaire.

[202] Même si nous avons en réalité déjà abordé la plupart d'entre eux dans notre deuxième partie, puisque beaucoup des nouveaux projets s'inscrivent dans la continuité du précédent programme.

6.4 Conclusions sur la planification stratégique comme moment clé pour renforcer la stratégie d'action environnementale

Pour conclure ce chapitre, replaçons-le dans l'ensemble de notre démarche (Figure 6.6). Rappelons que notre enjeu est de comprendre comment les ONGE construisent et mettent en pratique leur stratégie pour agir en faveur des objets écologiques qu'elles se sont donnés pour objectif de conserver et comment elles pouvaient renforcer leur impact en termes écologiques. Nous avons commencé, dans la deuxième partie de la thèse, par étudier la mise en œuvre de la stratégie dans des situations d'action concrètes menées par la TdV. Nous avons dégagé de ces études de cas des éléments de compréhension de la stratégie de l'ONGE. Mais pour déterminer quel raisonnement stratégique pouvait être utile à la TdV dans la perspective de renforcer son action, il nous fallait d'une part raisonner à l'échelle de l'organisation et, d'autre part, saisir les processus internes de construction de la stratégie pour mener nos analyses, dans une démarche constructiviste mobilisant le procédé de la restitution. C'est ce à quoi nous nous sommes attachée dans ce chapitre en étudiant la planification stratégique appréhendée comme un moment particulier de la construction de la stratégie. L'ensemble de cette démarche (visant à comprendre la construction et la mise en œuvre de la stratégie pour la conservation des ZHM) nous permettra alors d'aborder la question de la façon dont on peut établir les liens entre la stratégie, l'action et ses impacts sur les objets écologiques visés, ce qui sera étudié dans le chapitre 7.

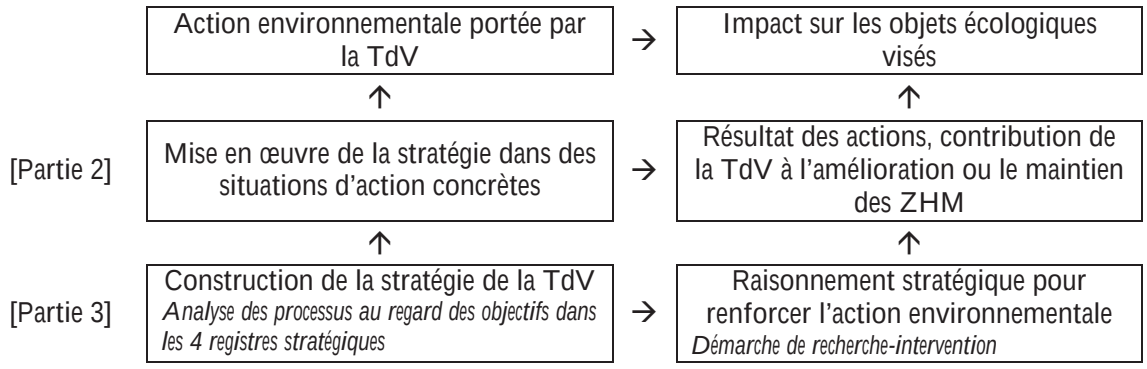


Figure 6.6 : Représentation de la démarche de recherche mise en œuvre pour étudier la stratégie de la Tour du Valat dans la perspective du renforcement des impacts de ses actions environnementales

Cette conclusion est organisée en deux temps. D'abord, nous allons reprendre et articuler ensemble tous les caractéristiques de la stratégie de l'ONGE formalisées dans ce chapitre 6. Ces résultats concernant les contenus et les processus stratégiques de la Tour du Valat sont intéressants pour le champ de la stratégie des ONGE. Ils constituent également des résultats

intermédiaires pour aborder le lien entre la stratégie de l'ONGE et ses impacts sur les objets écologiques visés, qui seront étudiés à partir d'une discussion sur la pratique de l'évaluation dans le chapitre 7. Ces éléments ont par ailleurs été utilisés dans la démarche de recherche-intervention que nous avons mené auprès de la Tour du Valat. Ce sera le second point de cette conclusion de chapitre.

Caractérisation de la stratégie de l'ONGE

Nous avons donc étudié la planification stratégique pour le programme 2011-2015 qui a eu lieu pendant le temps de notre recherche en 2009 et 2010, ce qui nous a utilement donné à voir comment se posaient les questions et comment l'organisation les prenaient en charge pour élaborer sa stratégie. La planification stratégique est apparue, comme nous l'annonçait A-C. Martinet (2001), comme un « espace-temps » pour rediscuter les voies de progrès que l'organisation perçoit pour renforcer son action et, vue à l'aide de notre cadre d'analyse, pour formaliser des objectifs dans les quatre registres stratégiques (construction de l'objet écologique, mode d'action environnementale, organisation des ressources et des compétences dans une dynamique de développement interne et conforter sa place dans le secteur de la conservation). Pour prendre à nouveau les mots de l'auteur, « elle pousse les dirigeants et les cadres à produire cet effort dans une relative urgence sans pouvoir tirer prétexte des tâches opérationnelles pour différer ou se contenter d'une réflexion stratégique superficielle. Elle peut ainsi permettre que se réalisent les compromis et les arbitrages entre le temps de l'action et le temps de la stratégie » (Martinet, 2001 : 188), le « temps de la stratégie » étant ici entendu comme le temps de la réflexion et de l'élaboration de la stratégie. Pourtant, dans son ouvrage critique sur la planification stratégique, H. Mintzberg (1994) indique qu'un des défauts de la planification réside dans ses procédures lourdes. Elles dominent le personnel qui se consacre à « l'analyse et trop peu aux idées stratégiques » (citant Wilson, 1994 : 13) et restreignent la capacité à faire des choix stratégiques. L'auteur parle en effet d'une certaine pratique de la planification basée sur des calculs de budget d'investissement, sur des jeux de cessions / acquisitions, négligeant souvent le développement des métiers, les aspects organisationnels et culturels : « la planification stratégique s'est vue réduite à la quantification des objectifs comme moyen de contrôle » (Mintzberg *et al.*, 1999 : 61). Cependant, I. Wilson montre, déjà en 1994, par une étude de 50 entreprises, que la pratique de la planification évolue vers des approches intégrant les aspects organisationnels et culturels et étant moins détachées des activités concrètes de la firme. Dans notre cas, nous pouvons ajouter que le faible formalisme des procédures est en faveur d'une plus grande réflexion stratégique. Nous suivons néanmoins Mintzberg (1994) lorsqu'il indique que la stratégie

ne peut pas être créée que dans la planification, sans quoi il n'y aurait ni émergence et ni adaptation de la stratégie à des situations d'action concrète.
L'observation et l'analyse de la planification nous ont ainsi permis d'appréhender plus précisément (1) les processus qui s'y jouent, (2) l'articulation entre les différents registres et dimensions qui sous-tendent la stratégie générale de l'ONGE.

1. Tout au long de ce chapitre, nous avons pu constater que nombre des questions qui ont fait l'objet d'une prise en charge particulière pendant cette période de planification n'étaient pas nouvelles pour l'organisation, mais au contraire étaient des « problèmes » de longue date. La planification stratégique est apparue comme étant un moment pour se concentrer (à nouveau) sur des éléments non aboutis ou en suspens, devant être améliorés, dans le sens où ils sont perçus comme des levier de renforcement de l'action. C'est globalement vrai pour la stratégie d'augmentation des capacités, l'objectif étant de toujours progresser sur l'acquisition des ressources externes (financières, partenariales). Mais c'est surtout dans la construction de l'action environnementale que nous avons observé ce phénomène, avec le concept de « Gestion intégrée » dont la signification évolue en interne avec les progressions que l'organisation se fixe.
En cela, la planification stratégique jalonne un processus d'amélioration qui court sur le long terme. Elle marque un temps d'arrêt réflexif où les membres de l'organisation, dirigeants et équipes, se prêtent à un bilan informel de l'avancée de l'organisation sur les questions de long terme évoquées. Ceci nous indique que les bilans réflexifs ne sont pas réservés aux procédures d'évaluation. Cette discussion sera développée dans le prochain chapitre.

2. L'analyse de la planification stratégique de la Tour du Valat nous a permis de repérer les éléments et les dimensions dont l'articulation fonde la stratégie de l'ONGE. Ces tensions se jouent sur quatre axes.
Dans les cas d'étude développés dans la partie 2, nous avons montré que chaque action était le fruit d'une articulation entre des intentions et des capacités relevant des ***quatre registres*** de notre cadre d'analyse stratégique de l'organisation à finalité environnementale (ASOFE) : la construction et la focalisation sur l'objet écologique à conserver, le mode d'action environnementale, le développement interne et la place dans le secteur de la conservation. Nous avons retrouvé ces articulations dans les questions prises en charge par les membres de la TdV, dans les réflexions collectives, dans les critères de choix et les objectifs que l'organisation s'est donnés au cours de cette planification stratégique.

Deuxièmement, nous avons pu observer que l'élaboration stratégique a une double finalité révélant une tension entre ***deux dimensions*** de ***la stratégie de l'ONGE*** : ***une stratégie d'augmentation des capacités***, donc la finalité réside dans le renforcement et la mise à disposition de moyens pour l'action pour laquelle la théorie des ressources (Lorino & Tarondeau, 2006) nous a donné des clés de lecture. ***Une stratégie d'action environnementale***, dont la finalité est bien la construction de l'action environnementale. C'est l'analyse stratégique de la gestion environnementale (Mermet *et al.*, 2005) qui nous a permis d'en faire l'analyse. Ces deux dimensions augmentation des capacités / action doivent bien entendu être cohérentes pour faire tenir ensemble les quatre registres stratégiques de l'ONGE. La stratégie d'augmentation des capacités est notamment pensée par l'organisation dans le registre du développement interne, mais aussi au niveau de sa place dans le secteur de la conservation dans la mesure où ses relations peuvent lui octroyer des ressources supplémentaires dont elle a besoin dans la poursuite de ses propres objectifs (ressources informationnelles, compétences manquantes en interne à rechercher dans le partenariat, etc.). La stratégie d'action est en revanche pensée dans une tension entre le registre de la focalisation sur l'objet écologique à conserver et le mode d'action environnementale (Figure 6.7).

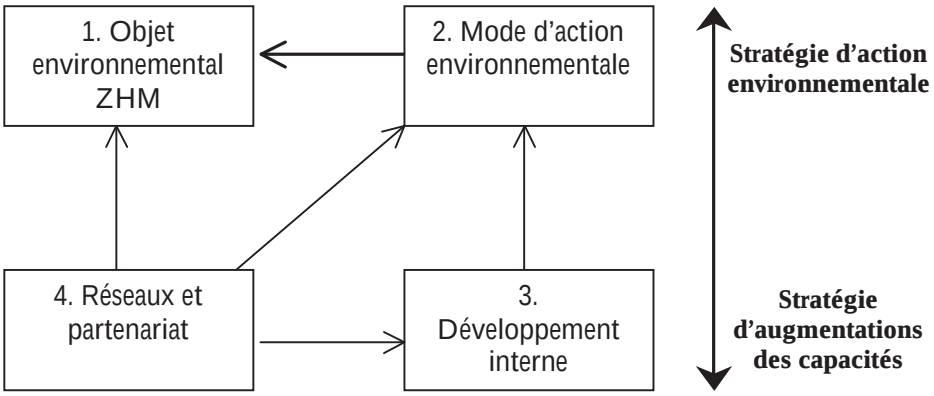


Figure 6.7 : Quatre registres et deux dimensions de la stratégie de l'ONGE (source : auteur)

Troisièmement, nous avons que vu que l'élaboration de la stratégie se déroulait dans une tension entre ***les échelles organisationnelles*** : celle des actions et des projets (échelle opérationnelle) et celle l'organisation dans son ensemble (Figure 6.8). Les problématiques scientifiques abordées et les actions environnementales construites doivent être adaptées à un contexte bien identifié et à une situation de gestion qui doit être analysée. En cela, la construction de l'action ne peut se faire qu'au ***niveau opérationnel***. Cependant, l'organisation est une entité qui est également porteuse de

sens dans son ***ensemble***. Ses responsables ont donc en charge de s'assurer de la cohérence des différents compartiments opérationnels et de leur bonne articulation.

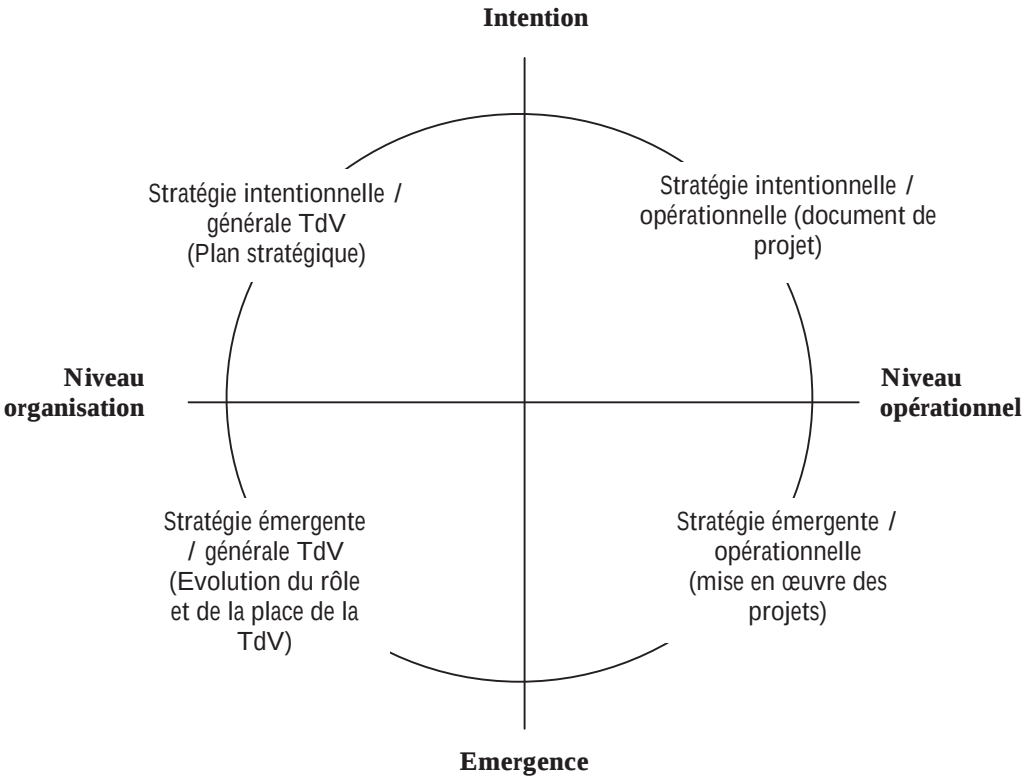


Figure 6.8 : Axes mis en tension dans l'élaboration de la stratégie de l'ONGE (source : auteur)

Dans cette même représentation schématique (Figure 6.8), nous observons un deuxième axe qui sous-tend l'élaboration de la stratégie : l'axe ***intention – émergence***, qui est notre quatrième et dernier point concernant la caractérisation de la stratégie de l'ONGE et qui est sous-jacent à son élaboration. Rappelons que l'articulation entre intention et émergence est ce que l'organisation doit assumer dans la mesure où elle est porteuse d'une mission, par rapport à laquelle elle doit se positionner en formulant des objectifs généraux pour l'ensemble de l'organisation et des objectifs opérationnels à atteindre par la mise en œuvre des projets. Elle doit expliciter son intention. Plus précisément, la planification stratégique est un moment particulier dans la construction de la stratégie qui est distinct de l'action, avec des processus et des procédures spécifiques (ce que nous avons vu dans ce chapitre). C'est le moment de la construction et de la fixation des intentions. Mais la construction de la stratégie se poursuit dans la mise en œuvre des actions et devient alors un processus totalement mêlé à l'action (ce que nous avons vu dans la partie 2). En effet, la nature complexe des problématiques de conservation, la part d'imprévisibilité des situations de

gestion influencées par de nombreux acteurs, les opportunités d'acquisitions de ressources stratégiques (déblocage de financement, nouveaux partenaires stratégiques, accès à certaines informations, etc.) sont autant d'éléments instables avec lesquels l'équipe doit composer dans la construction et la mise en place des actions. Dans ce contexte, l'organisation a tout intérêt à laisser un espace à l'émergence. C'est ce que nous avons observé : la planification stratégique s'est apparentée en plusieurs points à la ***création de conditions d'une émergence stratégique canalisée***.

A partir de ce schéma (Figure 6.8), nous pouvons suivre la façon dont les actions ou les problématiques scientifiques et techniques investies se déplacent sur les deux axes. Ce cycle ne correspond pas strictement à la trajectoire de chacun des projets de la TdV, mais il est cependant adapté aux thématiques les plus récentes comme le développement de la recherche sur l'enjeu « santé et conservation » au sein du département Espèces qui était émergent dans le programme 2006-2010 est aujourd'hui un projet au stade « intentionnel / opérationnel » sur notre figure. Autre exemple : le développement substantiel de l'OZHM (intentionnel / opérationnel) se traduit par une revendication de ce champ d'action au niveau (intentionnel / organisation TdV). La tension entre l'intention et l'émergence est inhérente à la stratégie et a été largement traitée dans la littérature en stratégie (Jacobs & Statler, 2006). La perspective pratique de la stratégie (Golsorkhi, 2006 ; Rouleau *et al*., 2007a) nous a aidé à articuler l'étude des pratiques au niveau de l'organisation dans son ensemble et au niveau des projets. Elle nous a également permis de contextualiser cette tension entre intention et émergence stratégique dans l'organisation, et de montrer que l'émergence peut venir du niveau « organisation » comme du niveau opérationnel.

L'étude de la planification stratégique de l'ONGE dans une démarche de recherche-intervention

Cette recherche doctorale ayant pour objectif de déterminer quel raisonnement stratégique peut soutenir le renforcement des stratégies d'action environnementale dans l'ONGE, fait clairement appel à une approche constructiviste de la production et de l'analyse des données. En effet, un raisonnement stratégique ne peut être pensé en dehors de situations de gestion réelles. C'est pour répondre à cet enjeu que nous avons fait le choix de mener une recherche-intervention. Notre étude de la planification stratégique de la TdV ayant eu lieu en 2009 et 2010, et la façon dont nous l'avons menée rappelle le « dispositif de recherche » de Girin (1990 : 166) dans le sens où nous nous sommes entendue avec le directeur de la TdV pour intervenir dans un lieu et un cadre.

Notre intervention ne se situe pas dans la production des contenus stratégiques. Ce sont les experts de l'organisation qui, forts de leurs compétences que nous avons appelées « capacités », « scientifiques et techniques » et « insertion dans le système de gestion » (voir la section 6.2.2), définissent le contenu de la stratégie. Notre apport se situe plutôt au niveau des processus de réflexion stratégique, par une incitation à une plus grande réflexivité et par la proposition de cadres soutenant cette réflexion stratégique. Cette invitation à la réflexion se passe dans les processus d'interaction même qui nous ont permis de produire ce que J. Girin appelle les « données chaudes » (Girin, 1987 : 170-171) : « descriptions, témoignages, récits, jugements, etc., matériaux que l'on appelle parfois « élicités », c'est-à-dire dont la production a été provoquée par la recherche, et non pas objectivement disponibles » (Girin, 1990 : 164). Au cours de la planification stratégique, les membres de l'organisation ont soulevé de nombreuses questions que nous avons consignées et adoptées comme notre questionnement propre. Pour produire notre analyse, nous avons suivi l'évolution de la réflexion sur chacune de ces questions ou sollicité les membres de manière à ce qu'ils aillent le plus loin possible dans les réponses. Pour rentrer dans la discussion avec les membres de l'organisation, l'analyse des actions concrètes était en outre un préalable absolu. C'est par exemple en étudiant le cas du projet de GIZC au Maroc que nous avons ensuite pu accompagner les membres de l'organisation dans la réflexion sur la gestion intégrée et sur les conditions selon lesquelles le concept pouvait être levier pour aller plus au-devant des acteurs de la gestion effective (voir la section 6.3.2, b). La proposition de cadres pour accompagner la *création de condition d'émergence canalisée de la stratégie* pour sa mise en œuvre se passe dans la restitution des analyses comme procédé de recherche et d'intervention. Il s'agit principalement d'échange avec la direction sur la production des documents de cadrage du programme d'action quinquennal.

Pour l'organisation, les principaux apports de la démarche se situent ainsi à deux niveaux. D'une part, dans le cadre de construction des projets (termes de référence des projets utilisés par les membres de l'organisation, voir l'encadré 6.1 à la section 6.3.2), nous avons introduit un raisonnement stratégique qui incite à l'explicitation des enjeux de conservation et de la stratégie d'action (modes d'intervention pour pousser aux changements nécessaires) construite à partir d'un diagnostic de la gestion effective (explicitation des mécanismes de dégradation des ZH). L'explicitation des stratégies réduit les ambiguïtés causales, ce qui permettra plus tard de vérifier l'effectivité des liens établis, pour corriger ou poursuivre selon la logique d'essai-erreur que nous imposerait notre rationalité limitée.

Plus près dans le temps, notre analyse de situations concrètes (Partie 2) et des processus de planification nous ont permis de repérer les zones d'ombre qui persistent malgré les cadrages mis

en place par l'organisation et l'avancement de sa réflexion en différents points. Il ne faut en effet pas confondre les espaces d'*émergence canalisée* où les membres de l'équipe ont bien en tête les incertitudes qu'ils devront gérer ou réduire, et les zones d'ombre qui peuvent retomber dans l'oubli après avoir été repérées pendant la planification stratégique. Ceci nous rappelle, à la suite de Mintzberg (1994), que la réflexion stratégique doit résolument se poursuivre après la planification et renvoie une nouvelle fois à l'idée qu'elle a bien, ou doit avoir, les traits d'un processus continu. Ces éléments ont été restitués aux membres du comité de gestion de l'organisation (direction et chefs de département), dans le cadre de séances de travail à l'occasion du lancement du nouveau programme quinquennal.

Chapitre 7

Relier stratégie et impact écologique des actions : l'évaluation comme moment de la réflexion stratégique

7.1 L'évaluation dans les pratiques à la Tour du Valat 386

7.2 L'évaluation des impacts écologiques de l'action : entre contrôle de l'organisation et réflexion stratégique 391

7.3 L'évaluation, autre « espace-temps » pour la réflexion stratégique 408

« Il est plus que jamais essentiel et en même temps plus que jamais impossible à l'individu d'aujourd'hui, au moment où il agit, de savoir ce qu'il fait et à quoi il contribue. Le sens et la valeur de son action lui sont devenus inaccessibles et impénétrables, puisqu'ils n'apparaissent, dans le meilleur des cas, que de façon différée et lointaine et seulement à un niveau qui ne peut être que celui de l'ensemble dont il fait partie, sous une forme dans laquelle il lui est généralement impossible de reconnaître son apport personnel. »
L'homme improbable, Bouveresse, 1993

Pour aborder cet ultime chapitre, prenons le temps de rappeler la position adoptée vis-à-vis de la problématique du lien entre la stratégie développée par l'ONGE et l'impact de ses interventions sur l'objet écologique visé. Plutôt que de s'attaquer directement au défi méthodologique de l'évaluation – aux difficultés pour évaluer les résultats des actions d'un acteur lambda (l'ONGE) sur des problèmes environnementaux complexes dans un système de gestion complexe – nous

avons choisi de nous concentrer sur sa dimension stratégique. Il s'agissait alors de répondre à la question suivante : comment la réduction des liens causaux entre la stratégie mise en œuvre et les impacts sur le terrain peut aider l'organisation dans sa réflexion stratégique pour renforcer ses actions ? Pour cela, il nous fallait repartir plus en amont et étudier la façon dont l'organisation construit sa stratégie et met en œuvre ses actions. Ce n'est qu'après avoir découvert la stratégie et sa traduction en actions à travers des situations concrètes (Partie 2) et étudié la construction de la stratégie (Partie 2 et Chapitre 6), que nous pouvons replacer l'évaluation des impacts dans le processus continu de la réflexion stratégique à l'échelle de l'organisation.

Le terme d'évaluation ne renvoie pas seulement à la dimension réflexive des processus stratégiques, loin s'en faut. L'évaluation est également une procédure spécifique qui se généralise dans tous les types d'organisations et qui représente une forme de contrôle de l'organisation par ses mandants. A partir de l'étude des pratiques d'évaluation à la TdV, nous allons maintenant nous attacher à dénouer les fils de ces interrelations pour poursuivre notre cheminement attaché à la découverte et au développement d'un raisonnement stratégique utile aux ONGE.

7.1 L'évaluation dans les pratiques à la Tour du Valat

L'évaluation est aujourd'hui omniprésente dans les pratiques de gestion de tout type d'organisations, qu'elles soient publiques ou privées et à toutes les échelles d'organisation et d'action. Ses formes et ses fonctions sont aussi variées que les champs ou secteurs d'activité dans lesquels elle est pratiquée. M. Hurteau et S. Houle (2005) proposent une définition de l'évaluation en synthétisant celles que l'on trouve chez les pères de la discipline (Patton, 2001 ; Scriven, 2001 ; Stake, 2004 ; Weiss, 1997) : « l'évaluation de programme s'inscrit dans une perspective de gestion. Elle consiste en une cueillette systématique de données ayant pour objet d'étude le programme (système de rétroactions) en vue de porter un jugement de valeur qui conduira à des prises de décisions concernant sa programmation future. La notion de jugement de valeur (juger de la valeur de – évaluer) s'avère particulièrement importante parce qu'elle caractérise l'évaluation et lui permet de se distinguer de toute autre forme d'enquête en adoptant un schème de raisonnement qui lui est propre » (Hurteau & Houle, 2005).

La TdV est, comme la plupart des ONGE, soumise à des évaluations externes lorsqu'elle bénéficie de financements gérés par des bailleurs institutionnels. Ces évaluations visent principalement à vérifier le respect des allocations budgétaires prévues et du calendrier de mise en

œuvre des activités indiquées dans le document de projet (TdV, com.pers., 2009 ; voir Chapitre 4). Il s'agit d'une forme de contrôle de gestion exercée par le bailleur institutionnel mais l'apport de ces procédures – en termes de réflexion, de recul pour la conduite de projet – pour l'organisation porteuse du projet reste faible (TdV, com.pers., 2009) en raison de leur forte standardisation ne tenant pas compte de la spécificité de chaque organisation (Jepson, 2005). La pauvreté des éléments apportés par ces évaluations en termes d'analyse du projet et d'appréhension de ses impacts réels sont soulevés par les bailleurs institutionnels eux-mêmes (Vaessen & Todd, 2008[203]) qui semblent prendre timidement conscience de la nécessité d'améliorer ces procédures (Journée débat FFEM-CI, 2009).

Par son activité scientifique, la TdV est également soumise aux évaluations qui régissent le fonctionnement du secteur de la recherche. La diffusion des savoirs produits passe en effet principalement par la publication d'articles scientifiques dans des revues à comité de lecture – chaque production scientifique est donc évaluée par les pairs. Ces revues sont elles-mêmes classées, ce classement constitue les « standards » (Scriven, 1980[204]) qui est aujourd'hui un des critères de jugement prépondérant de la production scientifique (Matzkin, 2009). Ces formes d'évaluation externes participent à l'insertion de l'organisation dans le secteur de la recherche – ce qui est important dans le modèle français où les organismes de recherche reconnus sont principalement des institutions publiques – et plus spécifiquement dans les communautés scientifiques que la TdV cherche à investir.

Nous tenons à évoquer ici ces formes d'évaluation seulement pour rappeler que la pratique de l'évaluation est loin d'être une affaire interne de l'organisation, mais que cette dernière se meut au contraire dans un espace sociopolitique imprégné de cette « idéologie » (Zarka[205], 2009 ; Busson-Villa, 1999 ; Duran, 1999). Dans ce chapitre, c'est avant tout sur la pratique interne de

---

[203] « Recent studies have pointed out the lack of information on impact in existing end-of-project evaluations (GEF, 2004, 2005). In addition, the same studies have reported that in general projects do not have adequate (standardized) reporting systems on biodiversity impact data ».

[204] Scriven (1980) définit l'acte spécifique d'évaluer selon une logique comprenant quatre opérations : 1. Établir les critères (les éléments de l'objet qui seront évalués) ; 2. Élaborer les standards (le point de coupure entre un jugement favorable et un jugement défavorable) ; 3. Mesurer la performance et la mettre en relation avec les standards ; 4. Synthétiser et intégrer les données pour ensuite porter un jugement.

[205] « Le terme « idéologie » est à prendre au sens qu'il a acquis depuis Marx : une vision du monde ou, plus modestement, une représentation illusoire qui transforme et même inverse la réalité et qui, pourtant, suscite la croyance ou l'adhésion. La réalité n'est pas ici simplement locale. Elle concerne l'ensemble des pratiques et des activités qui s'inscrivent dans les institutions, les organismes, les établissements publics ou privés. L'idéologie de l'évaluation se répand comme une traînée de poudre. Elle se déploie partout, aussi loin qu'il est possible d'aller. Elle ne connaît pas de limite, ni d'âge (on évalue les enfants en maternelle), ni de secteur (l'enseignement, la recherche, la culture, l'art, etc., y sont soumis), pas même les dimensions les plus retirées de la personnalité, voire de l'intimité, des acteurs n'y échappent. Ainsi l'hôpital, la justice, l'école, les universités, les institutions de recherche, les productions culturelles, l'accréditation de formes d'art, les politiques publiques sont investies par l'idéologie de l'évaluation » (Zarka, 2009 : 3).

l'évaluation que nous allons nous focaliser, pour poursuivre notre analyse de la réflexion stratégique.

La Tour du Valat a mis en place une procédure d'évaluation dans le courant des années 1990. Rappelons que le souci du fondateur Luc Hoffmann était de faire de l'organisation un centre de recherche reconnu pour sa qualité scientifique (Chapitre 6), c'est une des raisons pour laquelle il s'était entouré d'un conseil scientifique composé de grands noms de l'écologie et du domaine des zones humides. Pendant cette décennie, l'influence de l'environnement sociopolitique et la généralisation de la logique évaluative notamment véhiculée par les membres anglo-saxons de son conseil scientifique, « *le goût de l'innovation du fondateur* » et « *sa volonté de formaliser les processus de décision dans la perspective de son retrait progressif* » sont les principaux facteurs qui ont conjointement aboutis à la mise en place de l'évaluation à la TdV (Direction, com.pers., 2010). La procédure est réajustée à chaque cycle, mais la formule actuelle, adossée à la mise en œuvre des plans quinquennaux, a été rapidement mise au point dès le plan 2001-2005. Elle est composée de deux étapes :

1. « L'évaluation à mi-parcours est stratégique et prospective. Elle doit permettre une réorientation du programme en cours, et le cas échéant, aider à préparer le programme quinquennal à venir ». Cette évaluation a principalement 4 objectifs : « 1. évaluer la mise en oeuvre et les résultats du programme en cours au regard des attentes, de la mission et des objectifs fixés ; 2. évaluer qualitativement et quantitativement la production (notamment scientifique) au regard des investissements (budget), de l'organisation interne et du temps alloués au projet ; 3. faire des propositions pour aborder le plan quinquennal suivant en termes de contenu de projets, de structuration générale du programme et des domaines à investir ; 4. évaluer la pertinence de la structure et du mode d'organisation actuels par rapport à nos objectifs et les changements à envisager » (Termes de référence de l'évaluation à mi-parcours, document interne, 2008).

2. « L'évaluation finale a pour but de faire le bilan des résultats de l'ensemble du programme ». Elle doit également remplir 4 objectifs dont les deux premiers sont identiques à ceux de l'évaluation à mi-parcours. Le troisième objectif de cette évaluation finale est d' « évaluer l'impact du programme sur la conservation des zones humides méditerranéennes et la gestion durable de sa biodiversité [objectif que nous discuterons amplement dans ce chapitre] ; et le quatrième consiste à « évaluer la politique de recherche de fonds extérieurs et ses résultats » (Terme de référence Evaluation finale, document interne, 2010).

Les évaluations ont pour rôle de mettre à disposition du conseil scientifique des éléments tangibles pour que celui-ci puisse suivre, juger et soutenir l'activité de la TdV, notamment la recherche scientifique. On remarque aussi ue les évaluations s'inscrivent dans le cycle du plan quinquennal, tenant alors un rôle dans le registre de la programmation. Etant donnée la nature très spécialisée de l'activité scientifique, on comprend que tout ce qui a trait à la programmation ne peut être pensé sans la participation des scientifiques eux-mêmes. En cela, la procédure d'évaluation est d'abord une pratique qui concerne l'équipe elle-même[206]. La mise en œuvre de l'évaluation se déroule selon une procédure hiérarchique : toute l'équipe reçoit les termes de référence qui lui parviennent de la direction (ils sont préalablement validés en comité de gestion, *i.e.* avec les chefs de départements). Chaque chef de projet doit se livrer à l'auto-évaluation de son projet, éventuellement en faisant appel aux personnes qui y ont contribué (nous avons pu observer que les évaluations suscitaient peu le travail collectif). Les chefs de département coordonnent ces auto-évaluations et dressent le bilan pour leur département respectif. Ceci implique des échanges avec leurs subordonnés d'un côté, et avec la direction (Directeur du programme) de l'autre côté. La direction est enfin responsable de l'analyse globale des auto-évaluations et de la réalisation d'un bilan à l'échelle de l'organisation. Une fois ce travail réalisé, la procédure passe dans sa phase externe : la synthèse de l'auto-évaluation (un rapport d'une centaine de pages) est adressée à un panel d'évaluateurs qui auditionne également les chefs de projet avant d'élaborer son rapport d'évaluation destiné au Conseil scientifique. Le panel est constitué de scientifiques et experts des ZHM, choisis préalablement sur proposition de la direction et du CS et suite à la validation des organes de gouvernance (CS, Bureau et CA).

Cette description des pratiques spécifiques de l'évaluation suivies par la TdV nous permettra d'ancrer l'analyse de l'évaluation de l'action environnementale et de ses enjeux dans une situation concrète, avec des implications concrètes, qui sont celles de la TdV. La situation que nous avons observée est justement sous-tendue par l'enjeu de la mission de conservation des ZHM : c'est la volonté de progresser dans l'action environnementale qui entraîne l'évolution de la pratique de l'évaluation. Reprenons la perspective historique amorcée plus haut : le conseil scientifique et la mise en place des évaluations émanaient tout d'abord de la volonté d'asseoir la qualité scientifique

[206] Cette pratique de l'évaluation par les équipes elles-mêmes se distingue des évaluations ponctuelles qui peuvent être sollicitées par les organisations pour s'engager dans un changement majeur ou pour trouver des solutions à une situation de crise. Ces évaluations sont généralement réalisées par des bureaux d'études spécialisés. Le statut externe des évaluateurs est un caractère recherché dans ces situations de blocage interne (Directrice UICN Med, com.pers., 2008 ; TdV, com.pers., 2008). Les différentes méthodes d'évaluation en fonction des attentes sont très étudiées (*e.g.* Bickman, 1997 ; Fetterman, 1996) et constituent la branche de l' « utilisation » de la classification des théories de l'évaluation de Alkin (2004) (les trois branches sont : *use, valuing, method*).

de la recherche de la TdV. La procédure d'évaluation développée est proche de celle qui était[207] pratiquée dans les institutions de recherche publiques françaises, et se focalisait principalement sur la production scientifique. Or, la mission de la TdV étant l'amélioration de l'état des ZHM, ses acteurs – notamment la direction – attendent de ses organes de gouvernance un soutien plus fort dans l'ensemble de ses actions : de la recherche scientifique à toutes les autres formes d'action pour la conservation. Pour que le CS se focalise moins strictement sur la production scientifique, l'idée a été de lui fournir davantage d'éléments sur lesquels il peut réagir et de substance à laquelle il peut apporter son appui.

Dans le même temps, le retrait progressif du fondateur Luc Hoffmann était compensé par une participation de plus en plus importante et ferme de son fils André Hoffmann, en tant que membre fondateur du conseil d'administration, membre du Bureau (et par ailleurs, membre du Conseil d'administration de la Fondation MAVA). D'un fondateur, naturaliste, visionnaire et ultime décideur au sein des organes de gouvernance, qui a lui-même bâti son organisation au fil du temps, à son fils, gestionnaire de fortunes et d'entreprises, qui veut faire perdurer l'œuvre de son père, mais avec une idée plus précise de l'efficacité et de la bonne gestion, les rapports de l'organisation interne à sa gouvernance se sont modifiées. Désormais, la TdV est dans l'incertitude quant à la façon dont les héritiers Hoffmann continueront à soutenir l'organisation (ainsi que l'approvisionnement des fonds MAVA). Dans ce contexte, les procédures par lesquelles l'organisation rend des comptes à ses administrateurs, qui ont longtemps été de simples formalités statutaires, peuvent parfois prendre un aspect plus décisif (Direction TdV, com.pers., 2008-2010).

C'est dans ce contexte que l'organisation interne a fait de l'évaluation des impacts de l'action en termes d'état écologique des ZH un enjeu à prendre en charge.

« *La mission de la TdV est une mission de conservation des ZHM. Même si cela passe par le développement des connaissances – c'est le positionnement de la TdV et c'est un domaine d'action que nous jugeons utile – on ne peut pas se contenter d'évaluer la recherche. Il faut évaluer l'apport de notre action pour les ZH et leur biodiversité. Mais comment faire ? Car la plupart de nos actions ne sont pas directes sur les ZH* » (TdV, com.pers., 2008). Evaluer l'impact écologique sur les ZHM de ses actions indirectes dans les systèmes de gestion complexes où elle intervient apparaissait comme un problème insoluble. Le directeur de la TdV a accueilli favorablement l'idée d'en faire l'objet d'un travail académique pouvant – nous l'espérons

[207] Les procédures d'évaluation ont évolué depuis la mise en place de l'Agence nationale de la recherche (ANR) et de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) (Matzkin, 2009 ; Evaluateurs TdV, com.pers., 2008).

– apporter des éclairages susceptibles d'aider l'organisation à appréhender les implications de l'évaluation de ses actions et à avancer dans cette direction. Pour contourner l'apparente insolubilité du problème de l'évaluation des impacts écologiques de l'action, nous nous sommes attachée à interroger la finalité de cet exercice. Ce faisant, nous avons replacé le problème de la relation de cause à effet « stratégie / action / impact » dans le problème plus large de la façon dont on peut renforcer l'action en faveur de la conservation des ZHM. Comme nous l'avons annoncé, c'est en la considérant comme une pratique spécifique qui jalonne le processus continu de réflexion stratégique que nous abordons ici l'évaluation.

Cette partie du terrain relative à l'évaluation n'a pas été envisagée de façon indépendante, mais au contraire en complément de l'analyse de la planification stratégique, dans une seule et même démarche de recherche à l'échelle de l'organisation. Les méthodes d'enquête et d'analyse ancrée dans les pratiques, les questionnements propres de l'organisation et de la façon dont elle les prend en charge (ce à quoi nous avons participé par le procédé de la restitution) ont été détaillées dans la première section du précédent chapitre[208].

7.2 L'évaluation des impacts écologiques de l'action : entre contrôle de l'organisation et réflexion stratégique

Nous avons introduit ce chapitre en soulevant la nature double de l'évaluation : un exercice réflexif qui concerne avant tout les praticiens eux-mêmes, pouvant en cela être soutenus par une procédure d'évaluation externe ; et une procédure managériale, visant à contrôler la mise en œuvre des actions et l'atteinte des objectifs. Dans cette section, nous allons exposer l'articulation entre ces deux dimensions dans la pratiques de l'évaluation et nous concentrer plus largement sur sa dimension réflexive.

7.2.1 Un nouveau cadre d'évaluation pour évaluer les actions au regard des objectifs écologiques

Dans l'objectif de progresser sur l'évaluation de ses impacts sur les ZH, la direction a jugé opportun de profiter de la dynamique initiée par la planification pour proposer ce cadre d'évaluation amendé, dans la suite logique du nouveau cadre de construction que l'équipe venait

[208] Section 6.1 du chapitre 6 : Démarche et méthode pour envisager la réflexion stratégique à la Tour du Valat.

de s'approprier. De plus, ce travail n'est pas une opération particulière et indépendante, mais bien au contraire une des questions à prendre en main en parallèle de la construction du programme pour élaborer un cadre d'évaluation adapté. Il doit aussi être relié à l'ensemble des démarches visant à clarifier les enjeux environnementaux et à construire des projets dont les objectifs environnementaux et la stratégie d'action seraient plus explicites[209]. Ainsi, le cadre d'évaluation du programme a été repensé dans une dynamique solidaire de la révision du cadre des projets en 2009 et 2010[210] : le travail, auquel nous avons participé, a été piloté au niveau de la direction qui a établi le cadrage avant de le soumettre à la discussion au sein de son comité de gestion (avec les chefs de département).

Les termes de référence des évaluations de programme (mi-parcours et finale) comportent différentes rubriques qui renvoient à l'action mise en œuvre (évaluation de la stratégie d'action : résultats, production scientifique, etc.), mais aussi à l'utilisation des ressources (évaluation de la stratégie d'augmentation des capacités : développement et mobilisation du partenariat, gestion du budget, etc.). A la suite de la réflexion sur ce sujet à laquelle nous avons pris part, le principal amendement porté au cadre de l'évaluation est celui de la rubrique des résultats de l'action. Elle est désormais déclinée en 5 niveaux d'impact partant de l'objet environnemental qui constitue l'objectif ultime de l'action et le repère pour analyser les projets (état matériel des espèces ou écosystèmes visés), à la dimension de l'action qui est la plus éloignée du terrain (la production scientifique et technique en interne), en passant par les changements de pratiques attendus dans la gestion. Tout au long du texte, nous ferons souvent référence à ces cinq niveaux d'impacts dont le détail est présenté dans l'encadré 7.1 ci-dessous.

Encadré 7.1 : Evolution du cadre d'évaluation du programme (Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010 : 30)

Suivi et évaluation du programme

Critères d'évaluation
L'évaluation de notre impact se fera sur la base de cinq critères principaux, dans l'ordre décroissant suivant :
1. Statut des populations/communautés/écosystèmes ciblés dans le programme ;
2. Changements d'attitudes et de pratiques constatés (suite à une action directe de la Tour du Valat ou via des groupes/partenaires cibles) ;
3. Intérêt, prise en compte de nos résultats par les cibles (par exemple politiques favorables aux zones humides adoptées avec une contribution de la Tour du Valat, sollicitations de l'expertise de la Tour du Valat...) ;
4. Transfert des résultats réalisés (formation, vulgarisation, diffusion) :

- vulgarisation de documents scientifiques,
- activités de renforcement des capacités et résultats (formation – assistance à des processus de prise de décision) à différentes échelles spatiales, notamment en Camargue et dans la région

[209] Voir la section 6.3.1 sur les efforts pour expliciter davantage les choix d'objectif écologique, Chapitre 6.
[210] Voir l'Encadré 6.1 concernant les nouveaux termes de référence des projets, Chapitre 6.

méditerranéenne,
- caractère innovant, expérimental, résolument moderne des approches mises en œuvre,
- formation des jeunes chercheurs (Masters, thésards et post-doctorats) ;

5. Production scientifique ou technique :
- nombre et qualité des publications (facteur d'impact).

L'évaluation de l'effort se fera quant à lui sur base des critères suivants :
6. Partenariats et réseaux : Evaluation des liens établis par le projet/programme avec des personnes, institutions ou réseaux travaillant sur des thèmes similaires en Méditerranée ou ailleurs, ainsi que de la valeur ajoutée de ces collaborations ;
7. Participation à des projets nationaux et internationaux ;
8. Ressources en personnels et en moyens financiers : le budget initial (personnels, investissements) a-t-il été respecté, en particulier en matière de dépenses et de collecte de fonds extérieurs ?

[Motivations et explications de cette évolution]
Jusqu'à présent, le plus souvent, l'évaluation de nos résultats a été limitée aux niveaux 5 ou 4 (production) ; dans la perspective de la mission de la Tour du Valat, c'est le niveau 1 qui doit être visé en priorité.
L'effort doit donc principalement porter sur le développement d'indicateurs attachés aux impacts des projets sur la biodiversité ou les pratiques de gestion (niveaux 1 et 2 ci-dessus). Des indicateurs à des niveaux inférieurs seront également retenus mais en nombre limité en veillant à la plus grande pertinence.
L'évaluation de l'impact doit se faire en priorité au niveau des projets. Elle implique d'avoir très clairement identifié pour chaque projet les causes de dégradation, les processus en cours et les facteurs de blocage, les acteurs clés, ainsi que les moyens de les atteindre et de faire changer leurs pratiques.
Enfin des indicateurs d'impact seront également recherchés au niveau du programme – en complément des indicateurs de production suivis jusqu'à présent – afin de mesurer l'atteinte des cinq objectifs retenus pour le programme 2011-2015.

Ce nouveau cadre d'évaluation a déjà été testé. Il a en effet été utilisé par l'équipe et la direction, puis par les organes de gouvernance de la TdV, pour l'évaluation du programme 2006-2010 qui a eu lieu en 2010. Il a reçu un bon accueil, autant du côté des organes de gouvernance que des équipes.

Du côté des organes de gouvernance, cette évaluation a donné satisfaction tant dans les contenus qu'elle a permis de mettre en perspective :

> « The Scientific Council [CS] concluded that Tour du Valat had made very good progress over the course of the five year programme and congratulated management and staff for their significant achievements » ;

que dans les efforts porté à l'évaluation des impacts en termes de conservation :

> « The [CS] debated at length the importance of building on this impressive science performance to explore how Tour du Valat's impact on conservation issues can be increased. In doing so the [CS] complemented management and staff for the impact analysis that had been conducted and included in the final evaluation » (Rapport du Conseil scientifique 2010, document interne, 2010).

De tels commentaires de la part du CS confortent l'organisation auprès de son CA, à travers le rapport qui lui est communiqué : « *L'évaluation positive par le CS est franchement une bonne nouvelle et*

nous donne une très bonne position vis-à-vis du CA mais aussi de la Fondation MAVA et de la famille Hoffmann » (Direction TdV, com.pers., 2010).

Du côté de l'organisation interne, l'utilisation d'un cadre nouveau n'a pas été un obstacle. Au contraire, les évaluations qui suscitent d'ordinaire des remarques dubitatives – « *on fait beaucoup trop d'évaluation, cela représente un travail énorme, et on ne les valorise pas* ». Et encore, « *je m demande si ce n'est pas juste de la perte de temps. On n'en fait rien pour la suite* » (Chercheurs TdV, com.pers., 2008) – , ont cette fois pu susciter des commentaires positifs – « *c'était difficile, mais c'était un exercice intéressant. Ca m'a posé beaucoup de questions* ». Et encore, « *ça me va. Je trouve ça bien sur le fond et je suis curieux de savoir ce qui va être fait par rapport à ça. D'expérience, ça vient des gens* [de la conservation qui utilisent tous ces concepts]*. Alors je demande ce qui va être fait, si c'est juste faire du blabla et faire du réseaux dans le monde qu'on connaît déjà, ou si ça va nous faire progresser nous. Mais ça me dérange pas, ça m'a demandé du temps de faire ce travail, mais c'est intéressant. Ça évolue dans le bon sens* » (Chercheurs TdV, com.pers., 2010).

Nous remarquons ici que l'espace de réflexion offert par l'exercice de l'évaluation avec ce nouveau cadre a été exprimé spontanément par les membres de l'équipe interrogés à ce sujet. Ceci nous a incité à poursuivre l'étude de la façon dont la pratique de l'évaluation peut être un moment réflexif utile à l'organisation pour renforcer sa stratégie et ses actions environnementales. Dans cette perspective, prenons le temps d'expliciter davantage les questions qui se posent à l'organisation lorsqu'elle cherche à évaluer l'impact de son action sur l'état des zones humides et de leur biodiversité.

7.2.2 Tensions entre les différentes dimensions de l'évaluation

C'est encore la mise en perspective historique qui nous permet de retranscrire le mieux la façon dont la question de l'évaluation des impacts de l'action a été portée en interne et a été prise en charge comme un problème à résoudre. Dans un premier temps, nous évoquerons surtout le renouvellement des relations organisation interne – organes de gouvernance (Section a). Après avoir pris connaissance des problèmes qui se posent lorsque l'on cherche à mettre en place des « indicateurs » pour outiller le nouveau cadre d'évaluation (Encadré 7.1) (Section b), nous aborderons enfin les implications d'un tel outillage vis-à-vis de la relation avec les organes de gouvernance et de la réflexion stratégique (Section c).

a) Evaluation de l'impact écologique des actions et relations avec les organes de gouvernance

Les observations réalisées pendant le temps de notre présence dans l'organisation nous ont donné à voir des processus concernant l'évolution de la question de l'évaluation dans les échanges entre les différents acteurs de l'organisation et de sa gouvernance.

En interne, les membres de l'équipe « *voudrai[ent] bien savoir quel est [leur] impact, surtout quand ça fait longtemps qu'on travaille à la cause, on se demande ce qu'on a apporté* » (com.pers., 2008). Mais ils sont partagés devant la façon d'aborder ces évaluations : d'un côté, « *on ne peut évaluer l'impact de la production scientifique* ». Mais de l'autre : « *l'objectif de notre recherche est l'application. Si on ne devait faire que de la recherche, on produirait davantage. Mais on passe beaucoup de temps pour le transfert, pour la gestion locale. Cela doit aussi être valorisé par le CS* » (Chercheurs TdV, com.pers., 2008).

Pour la direction, évaluer les impacts en termes de conservation des ZH revêt notamment trois dimensions. La première est managériale : « *j'ai besoin de repères pour m'assurer qu'on a bien positionné notre action, et qu'on va dans le sens de notre objectif* » (Direction, com.pers., 2009). La deuxième émane d'un souci de devenir visible pour des actions jusqu'à présent peu évaluées. Le troisième réside dans l'exercice réflexif de l'évaluation, avec l'idée selon laquelle les membres de l'équipe vont chercher à progresser davantage sur les dimensions que l'organisation affirme comme étant les axes à développer et qui seront soumis à l'évaluation. « *Il y a des parties entières de ce qu'on fait qui n'apparaissent pas et qui ne sont pas valorisées. Par exemple, je pense que pour la dynamique interne, c'est important de voir aussi que la réputation de la TdV fait qu'on est invité dans des arènes. Et ça c'est pour moi un élément important, qu'on ne s'est pas donné pour objet de mesurer. Et tant qu'on ne met pas l'éclairage dessus, pas étonnant qu'on n'en fasse pas une priorité* » (*ibid.*). Retenons ici que l'enjeu de l'évaluation des impacts écologique n'est pas tant de relever ce défi méthodologique que de conscientiser, affirmer et à termes renforcer les différentes dimensions de l'action environnementale – au-delà de la production scientifique.

Cette volonté d'évaluer davantage les impacts écologiques des actions provient d'abord du souci de l'équipe et de la direction de valoriser l'ensemble de leurs activités et de progresser au regard de leurs objectifs écologiques. Cette question donne également à voir le fonctionnement des relations entre l'organisation interne et les organes de gouvernance rythmés par des allers-retours entre ces deux niveaux. Lorsque la direction – qui s'exprime au nom de l'équipe – annonce des efforts plus importants pour évaluer l'impact en termes de conservation des ZHM, les organes de gouvernance répondent à deux niveaux :

1. S'ils jugent les propositions pertinentes, comme c'est le cas pour la question qui nous occupe, ils soutiennent la direction, ce qui conforte sa position au sein de l'organisation nécessaire pour

provoquer et animer les changements. On retrouve alors dans les documents officiels les recommandations du CS et du CA qui s'apparentent aux propositions faites par la direction elle-même.

2. Ils attendent alors de la direction qu'elle présente des progrès dans le domaine. Une fois que la direction a proposé et a obtenu le soutien des organes de gouvernance, elle est en effet responsable devant eux de la mise en œuvre des propositions. La question de l'évaluation des impacts a donc été discutée de façon récurrente au sein des organes de gouvernance entre 2008 et 2010.

Les membres du CA le voient globalement comme un outil pouvant aider l'organisation à s'améliorer sur son programme et ses actions, mais sont loin d'être des promoteurs inconditionnels de l'évaluation des impacts : « *on va passer à un sujet qui personnellement me fait bouillir. On est évalué tout le temps […], c'est à peine si on a encore le temps de faire des choses avant d'être déjà évalué* » ; « *Il y a un risque que ces évaluations soient prises au pied de la lettre* » ; « *Evaluer les impacts, c'est aussi une prise de risque pour les ONG étant donné la pression sur l'environnement* » (Membres CA TdV, CA novembre 2009). Certains d'entre eux associent cependant ces efforts pour évaluer les impacts à un travail nécessaire de hiérarchisation des enjeux et des actions : « *Il faut que les priorités en dehors de la production scientifique soient plus lisibles* » ; « *Je pense qu'à la TdV, on a fait de super grands progrès, mais il manque toujours une priorisation. On devrait voir là où on met l'argent, pour voir l'impact de là où on met l'argent et où il faut le mettre. Même si attention, la hiérarchisation des objectifs n'est pas strictement superposable aux fonds qu'il faut allouer* » ; « *Ce qu'on trouve dans ce programme, c'est vraiment très bon, mais ce sont surtout des produits scientifiques. Il manque d'autres produits, tout ce qui est lié à l'implémentation, toutes ces choses qui sont appliquées et qui sont les enjeux de la TdV aussi ; comme le nombre de plans de gestion développés, la gouvernance qui a changé, les politiques que l'on a influencé, etc.* » (*ibid.*). Il est ici suggéré à la direction et son équipe de faire un travail plus approfondi pour la sélection des enjeux de conservation sur lesquels se concentrer à travers l'ensemble des projets. Certains membres des organes de gouvernance rapprochent ce travail de priorisation des enjeux de conservation de la question des modalités d'évaluation des actions.

L'évaluation et la valorisation des actions de la TdV renvoie également à la dépendance de l'organisation vis-à-vis de ses organes de gouvernance. Bien que, comme le dit la direction, des évaluations positives du programme, approuvées par le CS lui donne une « *une bonne position auprès du CA et de la famille Hoffmann* », mais ne suffit pas à réduire « *l'incertitude à moyen et long terme concernant le soutien de l'organisation par les membres fondateurs* » (Direction, com.pers., 2010). Pour cela, il faudra poursuivre les efforts pour fournir des éléments lisibles aux administrateurs : « *Cela sert à*

rassurer nos administrateurs et c'est très important pour certains, ceux qui sont loin des problématiques qu'on suit, qui ne connaissent pas notre boulot. Ils ont une responsabilité de pilotage de la structure et il faut qu'ils sachent si on fait bien notre boulot ou pas. C'est un sujet particulièrement important pour A. Hoffmann, qui se sent, je crois, investi, impliqué, mais qui ne se sent pas compétent sur les contenus. Il a besoin d'être rassuré sur le fait que l'investissement [financier] *est « rentable »* [au regard des résultats par rapport à la mission de conservation des ZHM]. *Les commentaires du CS qui nous font un bien énorme, c'est quand [le directeur du laboratoire CEFE-CNRS[211]] nous dit que le coût moyen d'une publication à la TdV est équivalent à celui d'un laboratoire académique. Là, tu vois que A. Hoffmann réagit immédiatement… Je crois qu'il n'a pas envie d'investir du temps et beaucoup d'argent dans une structure qui ne serait pas à la hauteur* » (Direction, com.pers., 2010).

D'autre part, « *les appréciations [du CS] ont un côté aléatoire* », une bonne évaluation conforte l'organisation, « *cela nous permet de continuer dans ce que l'on a envie de faire. Si on présente de bons résultats, cela permet que nos programmes soient acceptés sans avoir à guerroyer. Pour le moment c'est ce qui se passe et on espère que cela va continuer* » (*ibid.*). Ces évaluations externes et ces appréciations du CS apportent le regard externe et la prise de recul profitables, mais le pilotage et la concrétisation de voies de progrès identifiées restent évidemment à l'entière charge des responsables de l'organisation (direction et chefs de département). En cela, l'évaluation vise d'un côté à mettre en visibilité les actions pour maintenir autant que possible le soutien solide des administrateurs et, d'un autre côté, à piloter l'organisation et assurer un renforcement de l'action environnementale selon les marges de progrès identifiées. Ces deux enjeux poussent l'organisation à poursuivre les efforts pour l'évaluation des impacts écologiques de programme, parallèlement à son évolution sur le plan de son action environnementale elle-même : « *l'ensemble évaluation – construction du programme étant vu comme un tout et dans une perspective d'amélioration continue* » (Direction TdV, com.pers., 2010).

Cette remarque du directeur de la TdV nous invite à préciser que l'évaluation et la construction du programme peuvent être vu à juste titre comme des processus liés, mais sont en revanche un ensemble de processus spécifiques qui n'est pas l'action et qui se passe sur un autre plan que l'action en elle-même. L'action peut être renforcée sans amélioration de la pratique de l'évaluation. La réciproque, si « la pratique de l'évaluation est améliorée sans que l'action soit améliorée », n'a pas de sens au regard de la remarque du directeur de la TdV qui rapproche l'amélioration de l'évaluation de l'amélioration générale de la stratégie et des actions. Nous plaçant dans cette perspective, nous nous rapprochons des théories de l'utilisation de l'évaluation (« *use* », Patton, 2004 ; Alkin, 2004b) dont la préoccupation centrale est l'utilité pour les parties

[211] Centre d'Ecologie Fonctionnelle et Evolutive, laboratoire CNRS de Montpellier. Son directeur est membre du Conseil Scientifique de la Tour du Valat.

prenantes, au regard de l'enjeu de progression qui est le leur, qui est dans notre cas le renforcement des actions en vue d'augmenter leur impact écologique.
Progresser sur l'évaluation des impacts en termes de conservation comporte, comme expliqué plus haut, des difficultés liées à des problèmes de méthodologie et d'attribution des résultats observés.

b) Outiller le cadre d'évaluation des impacts écologiques avec des indicateurs

La voie envisagée par les membres de la TdV pour opérationnaliser le cadre des 5 niveaux d'impacts est la mise en place d'indicateurs qui devraient permettre l'évaluation des différentes dimensions de l'action environnementale menée au cours du programme.
L'OCDE définit l'indicateur comme « un paramètre ou une valeur dérivée de paramètres donnant des informations sur un phénomène » (ocde.org). Le Plan Bleu, autre centre technique intergouvernemental (PNUE/PAM[212]), précise que l'indicateur « est une donnée quantitative qui permet de caractériser une situation évolutive (par exemple, l'état des milieux), une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à comparer leur état à différentes dates ».
Appréhender la mise en place d'indicateurs pour évaluer le programme de la TdV nous place dans une interface originale entre deux grands champs où ils sont massivement utilisés. D'un côté, on se trouve dans le domaine du management, du contrôle et de l'évaluation des activités de l'organisation, à l'instar des entreprises commerciales dans lesquelles l'usage des indicateurs – le plus souvent quantitatifs, voire économiques – est très répandu. Pour certains, leur utilisation apparaît comme une évidence pour suivre la performance de l'organisation, et c'est l'amélioration des méthodes de mesure qui est questionnée (Gauzente, 2000 ; Atamer & Calori, 2003 : 167 ; Lusthaus *et al*., 2003 : 99). Pour d'autres, c'est l'effet potentiellement négatif (Bourguignon & Jenkins, 2004) et contre-productif (Riveline, 1991) sur le travail et les employés soumis à ces indicateurs qui est à interroger, dans la mesure où ils endossent des règles et un certain ordre social (Boussard, 2001). Un champ de littérature se développe donc autour de la responsabilité sociale et environnementale (*social and environmental accountability*) de tous les types d'organisation (gouvernementales, commerciales, ONG), plaidant pour de nouveaux régimes de gouvernance intégrant mieux les aspects sociaux et environnementaux et en interrogant la compatibilité ou non avec la performance économique et financière (Patten, 2002 ; Gray, 2005). Ces indicateurs se propagent aux secteurs publics (Guillaume, 2009) avec « le *New Public Management* [nouveau management public], [qui] tend à institutionnaliser une nouvelle doxa managériale dans la gestion

[212] Plan d'Action pour la Méditerranée du Programme des Nations Unies pour l'Environnement.

des services publics, […] reprenant à son compte un idéal gestionnaire de l'entreprise privée, faisant de la comptabilité et plus particulièrement du contrôle des résultats, l'un de ses fers de lance » (Naro, 2010 : 186). Concernant la TdV, les indicateurs dont il s'agit sont des indicateurs davantage qualitatifs, centrés sur l'action et pas imaginés dans la perspective de les relier aux indicateurs et outils comptables qu'elle utilise par ailleurs – bien que ceux-ci ne soient pas sans influence sur les programmes et les choix d'actions[213], puisque nous avons vu que l'organisation devait faire des choix d'action dans la limite de ses moyens.

D'un autre côté, on se trouve dans le domaine de l'environnement qui est également un champ où les indicateurs prolifèrent. Les auteurs s'intéressant à ces questions expliquent comment les indicateurs se sont développés avec les politiques environnementales et notamment celle du Développement Durable (Boulanger, 2004 ; Levrel, 2006). « Les indicateurs Pression-Etat-Réponse (PER), [créés au départ par l'OCDE dans le courant des années 90[214]], permettent d'évaluer les pressions que les activités humaines génèrent sur l'état de la biodiversité et d'identifier les réponses sociales qui permettront de compenser les effets négatifs des pressions » (Levrel, 2006 : 33). « L'OCDE reconnaît cependant que ce cadre d'analyse a pour défaut de suggérer des relations linéaires entre les activités humaines et l'état de la biodiversité et de réduire ainsi la dimension complexe des interactions. En particulier, la biodiversité doit être caractérisée par rapport à un état dans lequel les interactions écologiques ne sont pas prises en compte » (*ibid.* : 33). Ceci explique que la construction de modèles conceptuels et d'indicateurs toujours plus fiables occupe une large part des travaux scientifiques et techniques dans le domaine de l'environnement (*e.g.* Gaucherel, 2003 ; Bowling & Sayer, 2004). L'enjeu de ces travaux est comme l'expliquent H. Levrel (2006), O. Aznar *et al.* (2006) est d'orienter les politiques ou les décisions locales pour la gestion de l'environnement. La TdV prend elle-même part à ces travaux en suivant de nombreux paramètres écologiques en Camargue (des espèces jusqu'à l'hydrosystème) et en développant un système de suivi-évaluation à l'échelle du bassin méditerranéen pour influencer les politiques régionales en faveur des zones humides (OZHM, Chapitre 5).

En cherchant à développer des indicateurs pour évaluer son impact sur les zones humides, la Tour du Valat se situe au croisement entre les deux types et modalités d'usage des indicateurs que nous venons de présenter. D'un côté, il s'agit d'évaluer l'impact de son action. Cela renvoie, dans le langage de l'entreprise, à évaluer la performance de l'organisation. Pour l'ONGE, la création de

213 Voir la partie portant sur l'acquisition et la gestion des ressources financières dans le chapitre 6.

214 Ce premier modèle conceptuel a inspiré les indicateurs force motrice-pression-état-impact-réponse de l'Agence Européenne de l'Environnement (EEA, 2003), qui représentent aujourd'hui le cadre de référence dominant pour illustrer les interactions société-nature.

valeur étant l'amélioration de l'état des objets écologiques, cela renvoie aux indicateurs d'état des modèles conceptuels d'évaluation du champ de l'environnement (modèle PER et ses successeurs). La TdV aurait pu utiliser ces modèles comme cadre pour évaluer son action, en considérant les « Pressions » comme les forces qu'elle cherche à infléchir, les « Réponses » comme ses propres interventions, et l' « Etat » comme la résultante en terme écologique des pressions et des réponses. Mais ces modèles sont généralement utilisés pour l'ensemble des systèmes de gestion et ne sont pas directement appropriés pour évaluer l'action propre d'un des acteurs partie prenante. Si elle utilise ces modèles dans ses projets[215], ce n'est pas l'outil qu'elle a retenu pour le cadre d'évaluation de son programme qui doit être beaucoup plus détaillé sur les différents niveaux de « Réponses », avec 5 niveaux d'impact (Ecadré 7.1).

Si le cadre d'évaluation en 5 niveaux (Encadré 7.1) a été construit de façon relativement intuitive à partir de la théorie d'action générale de la TdV et des nouveaux termes de référence pour la construction des projets (Encadré 6.1, Chapitre 6), le pas suivant consistant à mettre en place les indicateurs est beaucoup plus difficile à franchir. En effet, l'outillage de l'évaluation avec des indicateurs ne résout pas en lui-même la difficulté – voire l'impossibilité – d'évaluer les impacts en terme d'état écologique des objets visés par les actions.

Les indicateurs devaient être pensés et formalisés parallèlement à la construction des projets et des programmes 2011-2015 qui a eu lieu en 2009 et 2010. Mais la démarche n'a pas été menée à son terme pendant cette période, elle se poursuit donc en dehors du temps de la planification stratégique en 2011. Pour mieux comprendre comment s'est posé le problème de la mise en place de ces indicateurs, prenons l'exemple de ceux – provisoires – du département Espèces (Tableau 7.1)

Tableau 7.1 : Exemple d'indicateurs d'impact : les projets du département Espèces (Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010 : 39).

Niveaux d'impact		Indicateur d'impact – Programme Espèces 2011-2015
1	**Etat des populations/ communautés/ écosystèmes**	• Effectifs et tendance des populations des différentes espèces considérées
2	**Changement d'attitudes et de pratiques**	• Une diminution des conflits entre usagers de la nature et espèces sauvages • Une meilleure perception et une modification des discours sur les espèces des ZHM (ex. : ZHM et santé) • Une diminution de l'usage de molécules de lutte et l'usage de molécules moins toxiques • Une augmentation du traitement des déchets et des polluants et une diminution de leurs quantités dans l'environnement

[215] Elle utilise en particulier le modèle Drivers Pressure State Impact Response pour l'OZHM (Cahpitre 5).

3	**Intérêt/prise en compte par nos cibles**	• Nombre de préconisations de la Tour du Valat issues de la recherche intégrées aux plans de gestion • Une prise en compte de la conservation de la biodiversité dans les politiques de santé publique et vétérinaires • Une prise en compte de la conservation de la biodiversité dans les politiques d'aménagement • Une prise en compte des scénarios futurs dans les choix de gestion actuels par les collectivités, propriétaires privés, gestionnaires d'espaces protégés... • Nombre de participation à des comités de pilotage pour la gestion d'espèces
4	**Transfert des résultats**	• Cours dans des formations universitaires. • Encadrements et formations d'étudiants (EU et hors EU dans le bassin méditerranéen). • Exposés (type de public : grand public, usagers, gestionnaires ; nombre d'auditeurs). • Citations/interviews dans les medias (types de medias : TV, radio, presse ; public : local, national, international ; nombre d'auditeurs/lecteurs). • Publications de vulgarisation des connaissances scientifiques, de sensibilisation et de recommandation de gestion (types : brochure, livre, articles, pages web ; public : usagers, gestionnaires, grand public). • Communiqués de presse. • Utilisation de l'interface internet : alimentation du site de la Tour du Valat, création de nouveaux sites ou pages.
5	**Production scientifique & technique**	*Activités de recherche* • Nombre de publications dans des revues internationales à comité de lecture et facteurs d'impact des publications • Citations des articles durant les années qui suivent la publication • Nombre de chercheurs titulaires de l'Habilitation à Diriger des Rercherches • Nombre de participation à des conférences internationales *Implication dans le réseau national et international de la recherche et universitaire* • Collaborations étroites avec des laboratoires français et étrangers • Participation à des commissions scientifiques, à des jurys de thèse, aux travaux d'institutions nationales (Fondation de recherche sur la biodivesité (FRB), ANR...) • Expertises : articles scientifiques, dossiers de financements (ex. : ANR) • Devenir des doctorants après leur thèse

Plusieurs observations peuvent être soulevées à partir de cet exemple (Tableau 7.1 – ces observations valent pour les indicateurs provisoires des autres départements non présentés ici). ***Niveau 4 et 5.*** Premièrement, comme le prévoit le cadre d'évaluation à 5 niveaux d'impacts, les indicateurs de production scientifique et technique et de transfert des résultats sont les plus simples à déterminer : « jusqu'à présent, le plus souvent, l'évaluation de nos résultats a été limitée aux niveaux 5 ou 4 (production) » (Encadré 7.1) : il s'agit pour l'équipe de faire le bilan de ses activités. Si ces indicateurs aident les chefs de département ou la direction à « *savoir où [ils en sont] par rapport à leurs objectifs, s'ils progressent* » (TdV, com.pers., 2009), en somme à piloter et contrôler les équipes, cela ne suffit pas en termes d'évaluation de l'impact des interventions dans le système de gestion : « dans la perspective de la mission de la Tour du Valat, c'est le niveau 1 qui doit être visé en priorité » (Encadré 7.1).

Niveau 1. C'est surtout au « niveau 1 » que les problèmes se posent : « effectifs et tendance des populations des différentes espèces considérées » (Encadré 7.1), « évaluation de l'état des écosystèmes grâce aux indicateurs développés, évolution des effectifs d'espèces vulnérables

associées aux écosystèmes étudiés » (Indicateurs niveau 1 du projet « dynamique des écosystèmes », Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010). Construire et renseigner des indicateurs de ce type relève d'un travail scientifique et technique colossal auquel la TdV contribue (par exemple les suivis à long terme des oiseaux d'eau, voir au chapitre 3). Ce qui est envisagé par les chefs de projet est d'utiliser les indicateurs d'état et de tendances des ZH et de leur biodiversité qu'ils ont à disposition, c'est-à-dire ceux qu'ils développent eux-mêmes ou ceux auxquels ils ont facilement accès. Par exemple, le département « Suivi-évaluation des ZHM » envisage d'utiliser un indicateur d'évolution de la surface des ZHM qui est un des indicateurs développé dans le cadre de l'OZHM : « évolution de la surface de zones humides en région méditerranéenne » (Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010). Ces indicateurs, fruit d'un travail scientifique et technique, sont pertinents pour suivre les écosystèmes humides. Mais le sont-ils pour évaluer les interventions propres de la TdV sur ces objets écologiques ? Comment faire le lien entre l'état et les tendances des ZH et les interventions de la TdV ? Il y a un problème d'attribution non résolu. Le directeur des programmes (com.pers., 2010) parle pour cela de « dilution » : « *Et il y a un problème de dilution. On ne maîtrise pas l'impact qu'on a. Aujourd'hui, [un des chercheurs] a mis comme indicateur de résultat : l'évolution des populations d'ardéidés en Camargue. Car c'est ça qu'on nous demande, on sait que ça a des limites. Mais dans quelle mesure la population dépend de l'action de la TdV, je n'en ai pas une grande idée et je soupçonne qu'elle est très faible. Dans le même genre d'idée, [un autre chercheur] travaille depuis 15 ans sur l'anguille. Aujourd'hui, l'anguille est une problématique européenne. Il y a des plans de gestion qui commencent à être appliqués. Dans quelle mesure ses travaux influencent les cadres européens et en quoi cela influence les populations ?!... et pourtant je crois que son travail est totalement fondamental, en décrivant et hiérarchisant les causes de mortalités des anguilles. Il y a trop d'acteurs. Si on veut mesurer notre impact, il faut travailler dans des niches où il y a très peu d'acteurs… ou alors sur des cas où il y a très peu d'acteurs, sur la restauration des salins. On peut estimer le rôle qu'on joue là-dedans* ». Or il n'est heureusement pas encore envisagé de sélectionner les actions en fonction de celle que l'on peut mesurer, au contraire : « *De toute façon, avec les types de projets qu'on met en œuvre, il n'y a pas souvent des impacts tangibles, mesurables sur les populations ou les écosystèmes en 5 ans. C'est la difficulté d'avoir des orientations… notre cœur de métier est en amont. C'est un peu illusoire de vouloir trouver des impacts* [directs] *réels* » (*ibid.*). Il est évident que pour un certain nombre de ces modes d'intervention, il n'est pas possible d'établir une chaîne de causalité mesurable en tout point tant les éléments (humains et non-humains) interagissant entre l'action et l'objet écologique sont nombreux et complexes. Cependant, c'est l'enjeu des indicateurs de niveaux 2 et 3 que de réduire l'ambiguïté de ces liens de causes à effet afin d'établir le rapport entre les stratégies d'action de la TdV et leur impact en termes de conservation (établissement d'une chaîne de sens).

Niveaux 2 et 3. La formulation d'indicateurs opérants s'avère difficile, en particulier pour évaluer les changements provoqués par les interventions de la TdV dans le système de gestion (niveau 2). Nous laissons là ce problème tout juste évoqué car nous y reviendrons en détail dans la section suivante. Ici nous nous en tenons à cette considération : l'intérêt de ce niveau d'impact est le même que l'explicitation des résultats attendus qui est imposé par le cadre de construction des projets. Cela incite les chefs de projets à mener plus loin la réflexion sur la façon dont ils peuvent mobiliser la production scientifique et technique pour agir dans le système de gestion. Autrement dit, bien que tous les indicateurs simples et opérants n'aient pas été élaborés à ce stade, la réflexion stratégique menée jusqu'à ce point est déjà un apport notable primordial de la démarche menée pour évaluer davantage les impacts de l'action en termes de conservation.

c) Un cadre d'évaluation pour le contrôle par les organes de gouvernance ou pour la réflexion stratégique ?

Reprenons le fil des processus et des pratiques relatifs à la démarche pour évaluer les impacts de l'action observée durant notre recherche. Pour surmonter ces difficultés méthodologiques et avancer sur ce cadre d'évaluation en termes de conservation, la direction a sollicité ses organes de gouvernance. Ce point a été mis de façon récurrente à l'ordre du jour des conseils d'administration et scientifiques entre 2008 et 2010. L'intention sous-jacente de la direction était double : 1) obtenir, si possible, un soutien méthodologique auprès des membres plus ou moins exposés aux mêmes problèmes dans le cadre de leurs fonctions respectives. 2) Obtenir les visions de chacun des membres pour ajuster les efforts et adapter le cadre de l'évaluation à leurs attentes. Cette seconde attente sous-jacente de la direction envers ses organes de gouvernance lorsqu'elle leur soumet ces questions nous amène à nous en poser une nouvelle : dans quelle mesure une évaluation adaptée au contrôle des activités et de la qualité du programme par les organes de gouvernance est-elle compatible avec une évaluation « réflexive », faite pour aviver la réflexion stratégique ? Des indicateurs simples et lisibles facilitant la prise en main des actions de la TdV par les membres du CS et du CA lors des courtes séances de conseils peuvent-ils servir les membres opérationnels qui doivent tirer le bilan et faire une analyse de leur projet ? Pour la direction, la procédure de l'évaluation permet que celle-ci joue les deux rôles – contrôle et validation par les organes de gouvernance / réflexion stratégique de l'équipe – en ce qu'elle comporte deux phases exposées à la section 7.1 : une phase d'auto-évaluation qui demande un travail réflexif des chefs de projet, et une phase externe avec le concours d'évaluateurs sous la responsabilité du CS (Direction, com.pers., 2010). Il nous semble cependant que des tensions,

voire des paradoxes, entre la pensée stratégique et l'élaboration d'indicateurs d'évaluation du programme, méritent d'être soulevés.

La démarche visant à fixer des indicateurs pour évaluer l'action environnementale peut être un exercice intéressant du point de vue de la réflexion stratégique, en ce qu'il incite à se projeter plus loin, à envisager la façon dont pourront réagir les acteurs visés et quels signaux pourront nous permettre de le comprendre. L'effet inverse peut tout autant se produire : fixer des indicateurs simples et lisibles à l'attention des organes de gouvernance semble s'opposer – ou plutôt ne pas pouvoir s'inscrire – dans la pensée et l'élaboration stratégique. Si les chefs de projets ont eu des difficultés à proposer rapidement, c'est-à-dire dès la construction des projets 2011-2015, les indicateurs d'impact, c'est en partie parce qu'au moment d'écrire le projet, ils ne sont en général pas assez avancés dans l'action pour pouvoir déjà exposer la nature de ses apports. D'ailleurs, les situations éminemment complexes que sont les systèmes de gestion fondés autour d'un problème d'environnement empêchent d'emblée la prévision totale, ou même avancée du déroulement de l'action. Cette complexité appelle l'action stratégique selon A-C. Martinet (2006), et cette action stratégique ne saurait se laisser enserrer dans le carcan de l'indicateur. A la suite de l'auteur, citons E. Morin (1990 : 178) :

> « La complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire [...] (elle) est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain ». Il ajoute que « l'action stratégique, les comportements autonomes et auto-organisateurs ne se déploient pas face à un environnement donné, câblé, parfaitement connaissable et prévisible » (Martinet, 2006 : 32).

Pour appréhender les implications de ce que nous disent ces auteurs dans le cas de la TdV, prenons des exemples parmi les actions environnementales que nous avons rencontrées plus haut dans la thèse. D'abord, celui de la controverse sur la démoustication en Camargue et l'expertise menée par la TdV sur l'impact du traitement Bti sur la faune non cible. Au moment de la construction du plan quinquennal 2006-2010, le dossier « Bti » commençait à attirer l'attention des acteurs d'environnement en Camargue (dont la TdV), mais la TdV ne pouvait pas prévoir qu'elle réussirait à obtenir que soit conditionnée la mise en place de la démoustication aux résultats de l'étude d'impact du traitement. Elle ne pouvait pas davantage prévoir que son expertise allait s'avérer concluante et lui donner un pouvoir de négociation auprès des acteurs régulateurs (PNRC et Conseil général) chargés du dossier. Etant donnée l'imprévisibilité de la progression de l'action sur ce dossier, il y a fort à parier que ses résultats probants n'auraient pas

été valorisés si un cadre d'évaluation sous forme d'indicateurs avaient été mis en place sur la base des projets prévus en 2006. Un autre exemple peut être ici considéré : celui du projet « santé et conservation » déjà évoqué dans le précédent chapitre. La TdV a commencé à travailler dans ce domaine émergent et s'est rapidement fait une place dans cette niche. Ce domaine d'action est complètement intégré au nouveau plan quinquennal 2011-2015. Encore une fois, des indicateurs fixés en 2006 n'auraient pas permis de mesurer cette progression de l'organisation. Il semble alors que si des indicateurs doivent être mis en place pour outiller le nouveau cadre d'évaluation (Encadré 7.1), ils devront prendre une forme qui laisse une place à l'incertain et à l'opportunisme.

D'autre part, à l'image de la situation de gestion à laquelle elle s'adresse, la stratégie d'action – même lorsqu'elle sera cette fois bien avancée – ne saurait se réduire à une manœuvre simple et facilement explicable. L'action de la TdV est faite d'enchaînements de micro-actions, d'actions multi-scalaires, d'analyse des opportunités et de traductions en pratiques de stratégies émergentes, comme le montrent les actions brossées notamment dans le chapitre 3. C'est un autre des facteurs que l'on peut associer à la difficulté éprouvée par les équipes pour élaborer des indicateurs pour évaluer l'impact en termes écologiques des projets.

Au vue de ces considérations sur la nature complexe de la pensée stratégique (comme des situations auxquelles elles s'attachent – Martinet, 2006), une interrogation sur les effets potentiellement contre-productifs de l'usage des indicateurs semble indiquée. En effet, une fixation prématurée des indicateurs pourrait freiner et restreindre la réflexion stratégique en donnant l'illusion que l'action pourrait être toute tracée. Cela pourrait conduire à ce que le suivi de l'activité devienne sa norme unique, au détriment de la poursuite des objectifs eux-mêmes. La direction, comme plusieurs chercheurs, évoque spontanément cette dérive potentielle, et indique que c'est de sa responsabilité « *de veiller à ce que les indicateurs ne remplacent pas mais alimentent l'analyse lors des évaluations et restent des outils pour synthétiser et mettre en visibilité* » (Direction com.pers., 2010).
En somme, fixer les indicateurs simples en amont du projet peut conduire à un effet contre-productif si cela doit nier le caractère complexe des situations et émergent des stratégies d'actions publiques. C. Riveline (1991), qui a démontré l'ajustement du comportement des acteurs aux critères selon lesquels ils sont jugés, nous indique que la fixation trop rapide d'indicateurs, selon des critères trop simplificateurs, peut également entraver la réflexion stratégique des équipes. A l'inverse, si la difficulté à élaborer ces indicateurs repousse trop loin leur formalisation, ils se retrouvent dépourvus de leur sens qui est d'outiller la comparaison et l'évolution dans le temps. « *Poser des indicateurs a posteriori, justifier les choses a posteriori, c'est un exercice de style* » (Direction,

com.pers., 2010). Dans ces deux cas, l'utilisation des indicateurs pose sérieusement question. Il nous faut tout de même préciser que la difficulté à élaborer des indicateurs, leur potentiel émulateur ou contre-productif sont très variables en fonction de la nature des projets. Par exemple, d'après la direction (com.pers., 2010), la logique de construction des projets devrait d'elle-même favoriser l'évaluation : « *Les projets doivent être conçus à partir des enjeux de conservation (parmi d'autres critères) : il doit donc y avoir une évaluation initiale de l'état des populations, communautés et écosystèmes. L'évaluation a posteriori devrait s'appuyer sur la même analyse. Or certaines populations ou espèces sont assez bien suivies* ».

Les membres de la TdV sont en réalité tiraillés entre deux logiques d'utilisation des indicateurs. La première serait de mettre en place des indicateurs simples et directs pour mesurer les résultats des actions, qui auraient l'avantage de fournir un outil pour des évaluations peu coûteuses en temps, de façon à ne pas démobiliser les équipes de leur projet, et lisibles, pour s'adresser aux organes de gouvernance. Bien que le souci de ne pas mettre en place des procédures lourdes contribue à maintenir cette première logique dans les réflexions autour de l'évaluation, c'est la seconde qui l'emporte. Cette seconde logique est celle qui vise à utiliser les indicateurs de façon à ce qu'ils « *ne remplacent pas mais alimentent l'analyse lors des évaluations* » (Direction com.pers., 2010). Dans cette perspective, l'évaluation consiste à faire une analyse rétrospective qui raconte l'histoire du projet évalué, et les indicateurs doivent être des repères pour raconter cette histoire et retracer la chaîne de sens.

Ces éléments de discussion convergent vers la nécessité d'alimenter le cadre d'évaluation en 5 niveaux d'impact en veillant à en conserver la souplesse et à adapter la mise en place d'indicateurs aux spécificités de chaque projet, « *ce qui est une évidence, mais pas si facile à mettre en pratique* » pour la direction (com.pers., 2009, 2010). Les réactions des organes de gouvernance vont dans le même sens. Le conseil d'administration a salué les avancées dans la réflexion de la TdV malgré les difficultés méthodologiques pour lesquelles il n'a pas plus de réponse, en signalant vaguement que les investissements dans l'évaluation devaient rester raisonnables (Compte-rendu CA, document interne, 2009). A la suite de la première évaluation réalisée à partir de ce cadre en 5 niveaux d'impact (évaluation fin de programme 2006-2010), le conseil scientifique fait savoir à la direction et à l'équipe qu'ils ne leur demanderaient pas l'impossible : pour certaines des activités de la TdV, il n'est pas possible d'évaluer l'impact alors que ces actions sont indirectes par rapport à l'objet.

> « Le conseil scientifique félicite la direction et l'équipe pour l'analyse des impacts de l'action qui a été menée et introduite dans l'évaluation finale. Cependant, le CS note le fait que les impacts en termes de conservation ne sont pas directs et simples pour beaucoup des domaines d'activité de la TdV et qu'il est important de le reconnaître. Il est

> donc plutôt recommandé que l'effort soit poursuivi pour développer une approche plus explicite dans les domaines où l'impact peut être identifié. Plus spécifiquement, le CS recommande :
> i) que la direction développe un « *impact pathway framework* » pour guider les investissements du programme 2011-2015
> ii) un système de suivi et d'évaluation du programme (distinct des suivis qui sont réalisés dans le programme) devrait être établi, pour permettre de mettre en lumière les résultats (*outcomes*) et impacts. Ce système devra permettre de distinguer les changements obtenus grâce à l'intervention de la TdV de ceux qui peuvent avoir lieu pour d'autres raisons » (Conclusions du Conseil Scientifique, document interne, 2010, traduction).

Il y a donc un accord entre le CS (puis le CA) sur le fait que la mesure de l'impact du programme de la TdV sur les ZH (en termes écologiques, niveau 1) n'est pas un objectif à poursuivre en coûte que coûte si la nature des actions ne le permettent pas. Dans ses recommandations, le CS replace lui-même les indicateurs d'impact dans la perspective des processus de réflexion stratégique qu'ils permettent d'outiller, non dans une logique de mesure mais dans une logique de chaîne de sens entre la stratégie et les objectifs écologiques. En effet, le CS a été sensible à l'approche en 5 niveaux d'impact proposée, qui a évoqué pour certains d'entre eux[216] le concept d' « *impact pathway framework* » (Briones *et al*., 2004). Ce cadre conceptuel a été développé au début des années 2000, d'abord par l'agence de coopération allemande, la GTZ, qui cherchait à évaluer l'impact des programmes qu'elle finance. Le concept a notamment été amendé par des scientifiques travaillant dans les thématiques de l'agriculture et la gestion des ressources naturelles, dans l'objectif d'évaluer l'impact de programme en situation complexe (Douthwaite *et al*., 2003 ; Springer-Heinze *et al*., 2003). Ce cadre conceptuel est, selon la définition de ces auteurs cités, proche de la logique mise en place à la TdV dans ses cadres des projets (Encadré 6.1, chapitre 6) et d'évaluation : l'important est de travailler la logique d'action en fonction de l'impact que l'on souhaite obtenir, tout en explicitant au maximum les enchaînements entre l'action, les changements et les impacts[217]. Ce cadre conceptuel conforte la TdV par rapport à son cadre des projets et l'inspire pour amender son cadre d'évaluation en 5 niveaux d'impact. La préoccupation

---

[216] Le président du Conseil Scientifique est lui-même scientifique dans un centre de recherche spécialisé dans le milieu aquatique et dans les espèces halieutique (WordFishCenter). Cette organisation a développé ce cadre conceptuel d'*impact pathway analysis*, ou *impact pathway evaluation*, pour évaluer l'impact environnemental et social de ses programmes de recherche. Il invite alors la TdV à prendre connaissance et s'inspirer des avancées acquises dans le domaine. C'est un exemple de ressource informationnelle transmise à la TdV par le truchement des pratiques liées à la gouvernance.

[217] « A program theory is an explicit theory or model of how a project will, or has, brought about impact (Rogers *et al*., 2000). A program theory consists of a sequenced hierarchy of outcomes – find other words an impact pathway with milestones on the route. The hierarchy begins with the project outputs, followed by a chain of intermediate outcomes that are then followed by the wider and often longer-term outcomes. It represents a set of hypotheses about what needs to happen for the project output to be transformed, over time, into impact on highly aggregated development indicators. It is the hypothetical bridge between project outcomes and eventual impact. Program theory evaluation (PTE) is simply an evaluation guided by the impact pathway » (Douthwaite *et al*., 2003 : 251).

de la direction est en effet de poursuivre la mise en place des indicateurs de façon à ce qu'ils traduisent bien la logique d'action confortée par le cadre de construction des projets. Les 5 niveaux d'impact ne doivent pas être 5 compartiments indépendants, mais doivent au contraire aider à expliciter l'enchaînement causal depuis l'action jusqu'aux impacts (Direction, com.pers., 2010). Ce cadrage doit ainsi permettre d'organiser l'analyse évaluative de la stratégie d'action construite sur une théorie d'action qu'il faut alors vérifier. C'est cette logique évaluative qui va nous occuper dans la section suivante où l'on va s'attacher à voir comment la TdV peut amender ce cadre d'évaluation pour favoriser au maximum la réflexion stratégique.

7.3 L'évaluation, autre « espace-temps » pour la réflexion stratégique

Il est prévu que le cadre d'évaluation en 5 niveaux d'impact soit amendé au plus tôt afin que puissent être présentés des indicateurs de résultats aux évaluateurs dès 2013 (Evaluation à mi-parcours du programme 2011-2015). Pour la direction de la Tour du Valat, la difficulté – voire l'impossibilité – d'évaluer l'impact tangible sur les zones humides et leur biodiversité n'invalide en rien la démarche. « *Le but de tout ça c'est bien de progresser, d'augmenter l'efficacité de nos projets et montrer à la gouvernance que tout va bien. [Oui, mais la réponse à cela c'est toujours : « encore faut-il pouvoir l'évaluer ou le mesurer pour savoir si on l'a augmenté ou pas » …]. Non, ce n'est quand même pas une tarte à la crème. Même si tu ne sais pas le mesurer, tu peux être convaincu que tu feras mieux d'une certaine manière que ce que tu faisais avant, en prenant un peu de recul.* » (Direction, com.pers., 2010). Cependant, l'amendement du cadre d'évaluation en 5 niveaux d'impact doit respecter deux critères : le « *nombre doit rester raisonnable pour chacun des projets* » et le coût de ces indicateurs doit rester faible, « *les ressources humaines et financières ne devant pas être trop détournée du programme* », c'est-à-dire de l'action pour la conservation (Direction, com.pers., 2010).

Notre propos se situe en amont de la construction et de la mise en place d'indicateurs synthétiques et peu coûteux. En effet, maintenant que nous avons démêlé les différentes dimensions propres à l'évaluation et leurs interdépendances, nous pouvons à présent nous consacrer à celle qui nous préoccupe directement dans le cadre de notre problématique de recherche qui est celle de la façon dont les ONGE peuvent raisonner leur stratégie pour renforcer leur action environnementale. Dans cette perspective, nous allons nous concentrer sur

la façon dont les procédures d'évaluation peuvent également ouvrir un espace-temps propice à la réflexion stratégique en faveur d'une action environnementale renforcée.

7.3.1 Evaluer la stratégie d'action environnementale avant d'évaluer l'impact sur l'objet environnemental

Notre démarche consistera donc à identifier ce qu'il semble utile d'évaluer et dans une moindre mesure comment procéder. Pour préciser le propos, repartons de deux éléments donnés dans le cadre d'évaluation en 5 niveaux d'impact (Encadré 7.1).

1. « Jusqu'à présent, le plus souvent, l'évaluation de nos résultats a été limitée aux niveaux 5 ou 4 (production scientifique et technique) ; dans la perspective de la mission de la Tour du Valat, c'est le niveau 1 qui doit être visé en priorité ». D'une part, tous (équipe, direction, gouvernance) s'accordent à dire que la Tour du Valat ne réussira pas l'impossible qui serait d'évaluer ses véritables impacts sur les ZHM. Il n'en reste pas moins que ce « niveau d'impact 1 » fixé sur l'état matériel de l'objet environnemental est le bon niveau d'ancrage, autant du cadre des projets (Encadré 6.1) que du cadre d'évaluation (Cadre de l'évaluation en 5 niveaux d'impact, Encadré 7.1). D'autre part, les membres de la TdV sont bien d'accord pour dire que l'évaluation n'est pas une fin en soi, mais que son but est bien de faire progresser le programme et les actions en général. Il y a donc un besoin de s'interroger sur la façon dont ces évaluations peuvent être construites et menées pour jouer ce rôle. Nous allons alors réfléchir à ce qu'il semble opportun d'évaluer, en nous appuyant d'une part sur nos analyses d'actions concrètes (Partie 2) et sur les zones d'ombre repérées au chapitre 6.

2. « L'évaluation de l'impact doit se faire en priorité au niveau des projets. Elle implique d'avoir très clairement identifié pour chaque projet les causes de dégradation, les processus en cours et les facteurs de blocage, les acteurs clés, ainsi que les moyens de les atteindre et de faire changer leurs pratiques » (Encadré 7.1). C'est bien dans la logique du cadre d'évaluation mis en place au cours de la planification en 2010 que s'inscrit le propos : nous envisageons en effet l'évaluation des actions de la TdV là où elles se passent, à l'échelle des projets, en considérant leur mode d'insertion dans le système de gestion.

La démarche proposée s'appuie est celle que nous avons mis en place à travers nos études de cas développées dans la deuxième partie : repérer et expliciter les théories d'action sous-jacentes aux projets et interventions de l'équipe de la TdV et mettre en perspective la contribution de l'action après avoir déterminer la stratégie mise en œuvre (sa place et son rôle). Le lecteur peut retrouver la grille d'évaluation de l'action environnementale connexe à la recherche scientifique à la section

3.4 (Chapitre 3), le bilan du projet mené selon les principes et la théorie d'action de la Gestion Intégrée à la section 4.4 (Chapitre 4), et la grille d'évaluation de la façon dont un Observatoire de l'environnement à grande échelle peut être le support d'actions en faveur d'une meilleure prise en charge des ZHM à la section 5.3 (Chapitre 5).

Nous voulons ici rassembler les idées et conclusions tirées de ces précédents chapitres, et à présent en dégager quelques éléments généraux concernant l'organisation dans son ensemble. Pour cela, le propos gagnerait à être illustré, c'est pourquoi nous le développons ici en nous appuyant sur l'un des projets prévus dans le programme 2011-2015, le projet « Ecologie de la santé et conservation » qui est développé au sein du département Espèces. Nous allons partir du projet tel qu'il est formulé dans le plan stratégique 2011-2015 (Encadré 7.2). Nous tâcherons ensuite de dégager les principales lignes de la théorie d'action proposée, pour enfin les placer dans notre grille d'évaluation de la stratégie d'action (3).

Formulation du projet « Ecologie de la santé et conservation »

Encadré 7.2 : Projet « Ecologie de la santé et conservation » du département Espèces « Conservation des espèces et de leurs populations dans le contexte des changements globaux » (Plan stratégique TdV 2011-2015 : 47)

Ecologie de la santé et conservation

Objectif environnemental ultime
• Concilier la conservation des zones humides avec les risques associés pour l'homme
Ce qui doit changer dans la gestion :
- L'utilisation massive et non raisonnée de molécules de luttes (antibiotiques, antiparasitaires, antivectorielles, pesticides....)
- La destruction d'espèces ou d'habitats des ZHM pour des raisons sanitaires

Objectifs opérationnels du projet
• La conservation des espèces au statut défavorable pendant des épizooties ou des pollutions
• Comprendre l'effet des changements globaux sur les interactions entre les espèces sauvages, leur santé, et la santé publique et vétérinaire

Ces approches permettront d'aider à :
• la conservation des espèces au statut défavorable pendant des épizooties ;
• l'évaluation des effets de l'utilisation massive de molécules de luttes (antibiotiques, antiparasitaires, antivectorielles, pesticides...) ;
Zoonoses et rôle des espèces des ZHM dans leur épidémiologie
Effets des traitements (antiparasitaires, antibiotiques, antivectoriels...) sur la faune des ZHM
Effets des pathogènes sur la dynamique d'espèce des ZHM
• concilier la conservation des zones humides avec les risques associés pour l'homme.

Stratégie et cibles
La stratégie consiste à établir un pont entre le monde de la conservation et le monde de la santé en gagnant en crédibilité scientifique dans la gestion des problèmes sanitaires dans l'environnement. Il s'agit en particulier de modifier le discours ou les représentations négatifs sur les espèces ou les ZHM en général (exemple : zones humides, parasites et maladies), souvent portés par le monde de la santé ; et de faire prendre en compte dans les stratégies de conservation les conséquences sanitaires éventuelles. Les cibles principales sont les organisations sanitaires, les gestionnaires d'espaces naturels, le grand public (santé publique), et les acteurs locaux (éleveurs, vétérinaires, chasseurs...).

Problématique scientifique
L'objectif scientifique est de comprendre les interactions entre la biodiversité et les problèmes de santé publique et vétérinaires sous l'effet des changements globaux. Le projet doit concilier la conservation de la biodiversité des zones humides méditerranéennes et la présence et le bien-être des populations humaines ; aider à la conservation d'espèces au statut défavorable lors d'épizooties ou de pollutions.

Résultats attendus
1. Statut des populations et communautés
• Une augmentation ou le maintien d'effectifs de certaines populations (ex. : lapins)

2. Changements d'attitudes et de pratiques constatés
• Une prise en compte de la conservation de la biodiversité dans les politiques de santé publique et vétérinaires
• Une diminution des conflits entre usagers de la nature et espèces sauvages
• Une meilleure perception et une modification des discours sur les espèces des ZHM (ex. : ZHM et santé)
• Une diminution de l'usage de molécules de lutte et l'usage de molécules moins toxiques
• Une augmentation du traitement des déchets et des polluants et une diminution de leurs quantités dans l'environnement

3. Intérêt, prise en compte de nos résultats par les cibles
• Des préconisations de gestion d'espèces ou de leurs habitats, que cela soit pour préserver des populations à enjeu de conservation ou pour contrôler des populations à problèmes (nuisances, santé...)
• Un renforcement des capacités des gestionnaires d'espaces protégés à conserver la biodiversité des ZHM

4. Transfert des résultats réalisés (formation, renforcement de capacités, vulgarisation, diffusion)
• modifier le discours ou les représentations négatifs sur les espèces ou les ZHM en général (zones humides, parasites et maladies) ;
• aider à la prédiction et aux analyses de risque face aux changements globaux ;
• promouvoir la thématique « Ecologie de la santé et biodiversité », par l'intermédiaire de formations, publications, media...

Principales lignes de la théorie d'action proposée pour la problématique « Santé et conservation »

Dans la formulation de la problématique et la stratégie proposées pour ce projet « santé et conservation », nous repérons deux lignes d'action.

1. L'approche proposée correspond à une théorie scientifico-militante que nous avons déjà rencontré dans le cas de l'OZHM (Chapitre 5) : l'ancrage de l'action réside dans le développement des connaissances dans le domaine des relations écologiques entre faune sauvage / maladies (tous types) / traitements (tous types). Les relations doivent être comprises dans les deux sens : d'une part, les rôles des espèces des ZHM dans les maladies transmissibles à l'homme (zoonoses) ou aux animaux d'élevage. Mais aussi l'impact des pathogènes issus de l'élevage sur la faune sauvage et surtout l'impact des traitements (antibiotiques, antiparasitaires, antivectorielles, pesticides...). A partir de ces fondements scientifiques, la proposition est de faire connaître les impacts des traitements sur la faune sauvage et changer la perception concernant les liens entre maladies et espèces des ZHM à travers essentiellement deux canaux :

- l'insertion dans la communauté scientifique (production de recherche, différents types de comités), dans les sphères scientifico-techniques (comités vétérinaires, etc.) : les scientifiques et les praticiens du secteur de la santé sont respectivement des vecteurs des connaissances qui influencent les décisions et les pratiques, mais aussi des acteurs directs dans la façon dont sont traités les problèmes ;
- la sensibilisation du grand public (communication) : la logique sous-jacente est de changer les perceptions existantes dans le grand public afin de réduire la pression politique qui accompagne souvent les risques de zoonoses.

2. La deuxième composante de la théorie d'action repérée est une approche que nous pouvons qualifier de « scientifico-gestionnaire », visant à pousser à l'intégration de ces problématiques dans « les stratégies de conservation » et les pratiques de gestion. Pour influencer la gestion concrète, ce sont les « acteurs locaux » qui sont visés en premier lieu. Les cibles évoquées dans la formulation synthétique du projet (Encadré 7.2) sont d'une part les gestionnaires d'espaces naturels et d'autre part les usagers (chasseurs, vétérinaires).

- Le travail scientifique doit permettre d'identifier la sensibilité des espèces aux épizooties et aux différentes molécules qui sont diffusées dans l'environnement. Ces connaissances doivent être intégrées de manière à adapter les mesures à la gestion des espaces naturels. La façon dont ces connaissances peuvent être traduites en termes de gestion et les interventions visant à associer les gestionnaires à ces problématiques sont à ce stade peu explicitées.
- Ces connaissances peuvent par ailleurs aboutir à des recommandations de gestion à destination des autres types d'utilisateurs des ZH. Il s'agit d'expliquer les mécanismes écologiques en lien avec les maladies, les traitements et la faune sauvage pour inciter les chasseurs, les éleveurs à mettre en œuvre de meilleures pratiques en situation normale (prophylaxie) et à bien réagir en cas d'événement comme les épizooties aviaires.

Ces deux théories d'action ne sont bien entendu que les composantes d'une seule logique d'action pour avancer sur la problématique espèces des ZH / maladies / et traitements. Gardons cependant cette distinction entre ces deux niveaux pour les replacer dans une grille d'évaluation de la stratégie d'action.

Grille pour évaluer la stratégie d'action tournée vers l'impact sur l'objet environnemental

Pour contribuer au processus d'amélioration de la stratégie, l'évaluation doit apporter des éléments sur : la pertinence de cette stratégie, la façon dont elle a été mise en œuvre (acquisition et mobilisation des ressources, mode d'insertion dans le système de gestion), les résultats de cette mise en œuvre ; et cela encore davantage lorsqu'il est difficile – voire impossible – d'évaluer

l'impact tangible d'actions indirectes sur l'objet environnemental visé. Comme indiqué plus haut, la direction de la TdV prévoyait que la construction des grilles d'évaluation des projets soient réalisée par leurs responsables respectifs directement dans la logique du cadre de construction des projets. Les indicateurs pour évaluer les 5 niveaux d'impact devaient donc restituer la logique d'action, l'enchaînement causal des actions jusqu'aux impacts sur l'objet écologique (Direction TdV, com.pers., 2010), autrement dit la stratégie d'action. Cependant, nous avons vu que les stratégies d'action étaient rarement linéaires et regroupaient souvent plusieurs modes d'action, ce qui peut rendre la synthèse sous forme d'indicateurs difficile, même en 5 niveaux. Pour saisir et prendre du recul sur la stratégie dans sa complexité, le cadre d'évaluation en 5 niveaux d'impact (Encadré 7.1) peut être replacé dans un cadre souple et centré sur la construction et la mise en œuvre de la stratégie qu'il s'agira, pour les membres de l'équipe, d'évaluer à la moitié et à la fin du programme quinquennal (Tableau 7.2). Ce cadre est volontairement assez large et simple pour pouvoir accueillir différentes théories d'action et pouvant être adapté aux configurations de chaque projet, comme nous l'avons fait nous-même dans nos études de cas de la partie 2 (Sections 3.4, 4.4 et 5.3). Il comporte plusieurs niveaux depuis l'évaluation de la formalisation de la théorie d'action jusqu'aux impacts de sa mise en œuvre :

- ***Evaluer les zones d'ombre de la théorie d'action.*** Comme nous l'avons vu dans l'étude de la planification stratégique 2011-2015 (Chapitre 6), et dans l'analyse de la mise en œuvre des actions (Partie 2), les actions ne peuvent pas toujours être totalement anticipées et prédéterminées au moment de la construction du projet. C'est d'autant plus vrai lorsque la problématique est d'abord scientifique, dans la mesure où l'enjeu est encore de connaître les mécanismes dégradant les ZH et leur biodiversité. Ce n'est pas toujours possible de prévoir les recommandations de gestion qui en découleront, ni la façon de s'y prendre pour pousser à leur adoption par les acteurs concernés. Cependant, les questions restées en suspens au moment de la construction des projets devraient trouver des réponses au cours de sa mise en œuvre. C'est l'enjeu du premier degré d'évaluation de la stratégie d'action, fondé sur l'idée que « pointer les connaissances manquantes est aussi utile que de recenser les éléments acquis » (Leviton, 2003).
- ***Evaluer l'utilisation des capacités d'action.*** Le déploiement des actions pour la conservation dépend des capacités de l'équipe. Nous avons expliqué au précédent chapitre que ces capacités vont déterminer la place et le rôle que la TdV va pouvoir jouer dans les systèmes de gestion qu'elle vise. Ce volet de l'évaluation peut aider à penser les liens entre les ressources stratégiques et l'action environnementale. L'équipe s'est-elle appuyée sur – et a-t-elle valorisé - ses capacités pour agir ? Et comment a-t-elle renforcé ses capacités, sur quels

aspects ? Sur quelle dimension la TdV est-elle confortée et peut-elle revendiquer l'occupation d'une place et l'exercice de certains rôles ? Ceci correspond à « l'évaluation des efforts » qui est prévu dans le cadre d'évaluation en 5 niveaux d'impact[218].

- ***Evaluer la mise en œuvre de la stratégie d'action (place et rôle joués) / vérification de la théorie d'action***. Lorsqu'il a été possible d'aller assez loin dans l'explicitation de la théorie d'action au moment de la construction des projets, elle peut alors être la référence pour évaluer : d'une part la vérification de sa pertinence au regard de la configuration du système de gestion rencontré ; d'autre part les actions concrètes mises en œuvre, la place et le rôle joué par la TdV dans le système. C'est ici que doivent être replacés les niveaux 3 et 4 du cadre d'évaluation des projets (Encadré 7.1).
- ***Tenir compte des stratégies émergentes, de l'adaptation de l'action / Evaluer les obstacles et contraintes non envisagés dans la théorie d'action***. Comme nous l'avons expliqué plus haut, la part d'émergence des stratégies d'action est très importante dans un contexte d'instabilité et d'imprévisibilité des systèmes de gestion de l'environnement (tant dans la dimension écologique que socio-politique). Pour renforcer la stratégie, l'évaluation peut alors servir à expliciter les opportunités saisies, les changements de cap, les nouvelles voies explorées ou abandonnées au cours de la mise en œuvre du projet.
- ***Evaluer la contribution de la Tour du Valat***. Enfin, après avoir retracé la mise en œuvre de la stratégie d'action, la contribution de la Tour du Valat au changement en faveur des ZH et de leurs espèces peut être évaluée. Ceci correspond alors aux niveaux 1 et 2 du cadre d'évaluation des projets (Encadré 7.1).

Le tableau 7.2 illustre ce cadre d'évaluation de la stratégie d'action à partir de notre exemple du projet « santé et conservation » venant d'être bâtit pour être mis en œuvre entre 2011-2015.

[218] Ceci est indiqué de la manière suivante dans le cadre d'évaluation en 5 niveaux d'impact (Encadré 7.1) : « L'évaluation de l'effort se fera quant à lui sur la base des critères suivants : 6. Partenariats et réseaux : Evaluation des liens établis par le projet/programme avec des personnes, institutions ou réseaux travaillant sur des thèmes similaires en Méditerranée ou ailleurs, ainsi que de la valeur ajoutée de ces collaborations ; 7. Participation à des projets nationaux et internationaux ; 8. Ressources en personnels et en moyens financiers : le budget initial (personnels, investissements) a-t-il été respecté, en particulier en matière de dépenses et de collecte de fonds extérieurs ? ».

Tableau 7.2 : Cadre pour l'évaluation des stratégies d'action des projets de la Tour du Valat

	1. Théorie scientifico-militante pour changer les perceptions	2. Théorie scientifico-gestionnaires pour changer les pratiques
Avancées sur les zones d'ombre de la théorie d'action		Comment inciter à la réduction des traitements et à la gestion des déchets ? Quelles sont les activités responsables ? Quelles sont les cibles ?
Valorisation des capacités dans l'action pour la conservation	Précurseurs dans le domaine « santé et conservation » : valorisation de l'assise scientifique, apport d'éléments tangibles	Ancrage territoriale, Réseaux locaux (gestionnaires et autres utilisateurs de ZH) : partage des réseaux respectifs des acteurs TdV en interne
Mise en œuvre de la stratégie d'action (place et rôle joués) Vérification de la théorie d'action	L'apport de connaissance dans la communauté scientifique et la sensibilisation du grand public permet de changer les perceptions et favorise une amélioration dans les décisions ? Canaux investis ? Comment ? [Niveaux 3 et 4]	Les connaissances favorisent l'amélioration de la gestion en faveur des espèces sensibles et pour réduire les conséquences des épizooties ? Quelles connaissances sont traduisibles en recommandations de gestion ? Comment ont-elles été diffusées ? [Niveaux 3 et 4]
Stratégies émergentes Remise (ou non) en question de la théorie d'action		
Contribution de la Tour du Valat / Changement dans les pratiques et l'état de l'objet environnemental	[Niveaux 1 et 2] Plus ou moins renseignés en fonction de la nature, l'avancement et l'antériorité des projets	

Ce cadre d'évaluation de la stratégie d'action environnementale constitue cependant une grille de fond dans laquelle peuvent être replacées, au moment d'évaluer le programme, la théorie d'action et les pratiques mises en œuvre. Il s'agit d'une grille générique permettant d'exprimer ce que les membres du Conseil scientifique de la TdV appellent l'*impact pathway analysis*, devant organiser la réflexion rétrospective sur les projets ayant été mis en œuvre. C'est dans ce schéma analytique que peuvent alors être construits les indicateurs des 5 niveaux d'impacts, étant alors le modèle conceptuel de la stratégie d'action environnementale vers les impacts sur l'objet écologique à conserver. Il peut donc être utilisé conformément à ce qui est prévu pour le cadre d'évaluation en 5 niveaux d'impact : l'analyse se situe d'abord au niveau des projets – évaluation des stratégies d'action concrètes – pour faire ensuite l'objet d'une analyse plus globale à l'échelle de l'organisation – évaluation de la stratégie d'action environnementale de la Tour du Valat.

7.3.2 Conclusions sur les processus d'évaluation : de l'évaluation de la stratégie à l'évaluation des impacts

L'évaluation est définie par les pères de ce champ disciplinaire comme la pratique consistant à « porter un jugement de valeur qui conduira à des prises de décisions concernant sa programmation future » (Hurteau & Houle, 2005 : 3). Dans cette acception, on repère une tension entre deux dimensions fondamentales de l'évaluation : le contrôle et l'amélioration de l'action dans une logique procédurale. Pour M. Alkin et C. Christie (2004 : 12), la dimension du contrôle précède la réflexion sur l'action, dans la mesure où c'est la nécessité même de rendre des comptes par rapport à la dimension sociale de son activité (*accountability*[219]) qui appelle l'évaluation. Pour P. Duran (1999 : 170) qui s'intéresse au cas des politiques publiques, le premier enjeu de l'évaluation est la compréhension : « [c']est de rendre des conséquences connues afin de fonder en connaissance les actions futures ». En somme, quelle que soit la prédominance de la dimension du contrôle (*accountability*) ou de celle de la réflexion sur l'action, elles sont toutes deux présentes et inhérentes à la pratique de l'évaluation, comme nous avons pu l'observer dans le contexte d'évolution de la pratique de l'évaluation à la Tour du Valat.

Dans cette ONGE, le contrôle est notamment centré sur la bonne gestion de l'organisation (aspects statutaires, budget), et surtout sur le programme d'action qui doit répondre à la mission. Nous avons expliqué que c'est la qualité et la quantité de la production scientifique qui a longtemps été le critère d'évaluation principal de l'activité de la TdV. La mission de la TdV étant cependant une mission de conservation des zones humides méditerranéennes, l'application de la recherche scientifique et de toutes les autres formes d'actions visant à pousser à la conservation des ZH doivent alors être soumises à l'évaluation. Il s'agit à la fois de soutenir la progression de cette approche associant différentes disciplines et modes d'action et de valoriser l'activité dans sa multiplicité et sa cohérence d'ensemble. Cependant, il n'y a pas, pour ces formes d'actions environnementales complexes (souvent sommes de micro-actions) et variées, de critères et de modes d'évaluation aussi normés et institutionnalisés que dans le domaine de la recherche scientifique. Ceci est en partie dû au fait que l'évaluation de l'impact environnemental de ces actions pose des problèmes méthodologiques qui ne peuvent trouver de réponses simples et

[219] « Alkin (1972), in a paper defining accountability, refers to goal accountability, process accountability, and outcome accountability. Goal accountability examines whether reasonable and appropriate goals have been established. Governing boards and upper of management are the responsible entities for this kind of accountability. Process accountability reflects whether reasonable and appropriate procedures for accomplishing those goals have been established and implemented. Typically, management and program operators bear responsibility for process accountability. Outcome accountability refers to the extent to which established goals have been achieved. As in process accountability, management and program operators are to be held accountable for outcomes » (Alkin, 2004a).

uniques. Ce questionnement a donc été pris en charge en interne par la TdV qui s'interroge sur les objectifs d'évaluation des impacts de son action qu'elle doit se donner et sur les cadrages à mettre en place pour y procéder.

Concernant la dimension du contrôle de l'organisation par ses organes de gouvernance, la difficulté d'évaluer les impacts tangibles de l'action ne se présente pas comme une entrave intenable au bon exercice de la gouvernance. En effet, les conseils scientifiques et d'administration attendent que leur soient montrées des actions lisibles, pertinentes et bien menées. Ils ont fait savoir à l'organisation interne qu'ils n'attendraient pas d'elle qu'elle fournisse des mesures précises des impacts sur l'objet écologique pour des actions qui se situent parfois très en amont de l'action directe et loin du terrain, mais par contre, une *impact pathway analysis* qui rende lisible la stratégie d'action environnementale et le cheminement des projets mis en oeuvre.

Concernant la dimension de l'évaluation comme amélioration procédurale de l'action, les difficultés méthodologiques ont l'avantage de pousser à l'explicitation de ce qu'on attend de cette démarche. L'enjeu maintes fois réaffirmé par les membres de la TdV étant bien de renforcer l'action environnementale, nous avons donc concentré notre analyse sur la façon dont l'évaluation pouvait être un moment spécifique et profitable au cours du processus continu de réflexion stratégique[220]. Pour que l'évaluation joue ce rôle, l'idée de la direction de la TdV était d'en faire un processus solidaire de la construction des stratégies d'action elles-mêmes. Le cadre d'évaluation du programme de la TdV (Encadré 7.1) a pour cela été amendé directement dans la suite de la révision du cadre de construction des projets (Encadré 6.1) qui favorise l'explicitation de la stratégie d'action. Le cadre d'évaluation des projets en 5 niveaux d'impact a donc été élaboré de manière à pouvoir évaluer la stratégie d'action sur la base d'un petit nombre d'indicateurs par niveau d'impact.

Cependant, au moment de la construction des projets, les membres de l'équipe ne peuvent pas toujours expliciter leur théorie d'action dans sa totalité et donc définir des indicateurs synthétiques pour plus tard évaluer la mise en œuvre. Parce que le travail se situe dans la compréhension des mécanismes de dégradation en amont des actions pour le changement, ou parce que les systèmes de gestion visés sont trop complexes et instables pour pouvoir prévoir ses modalités d'insertion sur le moyen ou long terme. De plus, c'est dans la nature même de la stratégie que de conserver une part d'émergence et d'adaptabilité qui ne peut être saisie si le cadre d'évaluation est trop figé (par des indicateurs) en amont. Et l'évaluation ne saurait non plus constituer un espace pour la réflexion rétrospective en vue de renforcer les actions si elle devait

[220] Qui se joue au moment de la construction de l'action et encore au cours de sa mise en œuvre (voir le chapitre 6).

imposer un cadre fixé par des indicateurs ne permettant pas d'appréhender les actions dans leur complexité. C'est bien ce souci de trouver des indicateurs qui ne freinent pas, mais au contraire alimentent l'analyse évaluative des actions qui a été à l'origine des difficultés à les mettre en place au cours de cette planification stratégique pendant laquelle le cadre d'évaluation des projets a été révisé (Encadré 7.1).

Dans la perspective de développer une démarche d'évaluation des impacts qui serve l'analyse rétrospective pour renforcer l'action, nous nous sommes alors attachée à l'élaboration d'un cadre souple capable d'accueillir la stratégie d'action dans son ensemble et favorisant l'établissement de la chaîne de sens des actions menées. Ainsi, pour aider à la progression de la stratégie, l'évaluation peut être un moment pour faire le bilan (temporaire) des zones d'ombres des théories d'action résolues ou non, de la mise en œuvre de la stratégie et des obstacles qui se sont présentés (révision de la théorie d'action ou non), pour enfin pouvoir évaluer la contribution de la TdV à la conservation des ZHM et de leurs espèces en reliant la stratégie d'action aux impacts, si possible jusqu'aux impacts sur l'objet écologique.

Conclusion de la troisième partie

L'enjeu de cette thèse est de comprendre comment agit et peut agir l'ONGE et d'apporter un raisonnement stratégique pour la soutenir dans sa dynamique de progression de son action. Dans cette perspective, il nous fallait comprendre comment l'organisation construit sa stratégie, non seulement à l'échelle de ses interventions concrètes et dans l'action, mais aussi plus généralement à l'échelle globale de l'organisation. C'est à une analyse clinique interne et à l'échelle de l'organisation que nous nous sommes attachée dans cette troisième partie. Pour appréhender la construction de la stratégie dans l'ONGE, nous nous sommes appuyée sur le courant pratique de la stratégie (Golsorkhi, 2006 ; Rouleau & Allard-Poesi, 2007) qui nous a incité à ancrer l'analyse dans les pratiques internes. Nous avons ainsi envisagé la planification stratégique comme une pratique spécifique servant l'élaboration stratégique (Whittington, 2006) et les pratiques d'évaluation comme une pratique spécifique d'analyse rétrospective. Ainsi nous avons abordé la planification stratégique du futur programme quinquennal (2011-2015) de la TdV dans la mise en regard de ses contenus (objectifs pour les quatre registres stratégiques de l'ONGE) et des processus de construction, en étudiant la façon dont l'organisation s'y prenait pour renforcer sa stratégie et en s'attachant à soutenir cette dynamique. Pour conclure cette partie, nous allons revenir sur les voies de renforcement de la stratégie identifiées, d'abord dans la formulation des intentions stratégiques, dans les processus même de construction de la stratégie, puis dans la pratique de l'évaluation.

Les objectifs de la Tour du Valat pour chacun des quatre registres stratégiques

Lorsqu'elle révise sa stratégie et construit son nouveau programme d'action, la TdV confirme ou se donne de nouveaux objectifs dans chacun des quatre registres stratégiques de notre cadre de l'ASGE recentré sur l'ONGE (Figure conclusion partie 3). Ce cadre, développé à partir d'une analyse empirique de l'ONGE CI (De Mombynes & Mermet, 2003) s'est révélé être en adéquation avec la stratégie de la Tour du Valat, ces registres se retrouvent en effet dans une forme très similaire jusque dans ses plans stratégiques.

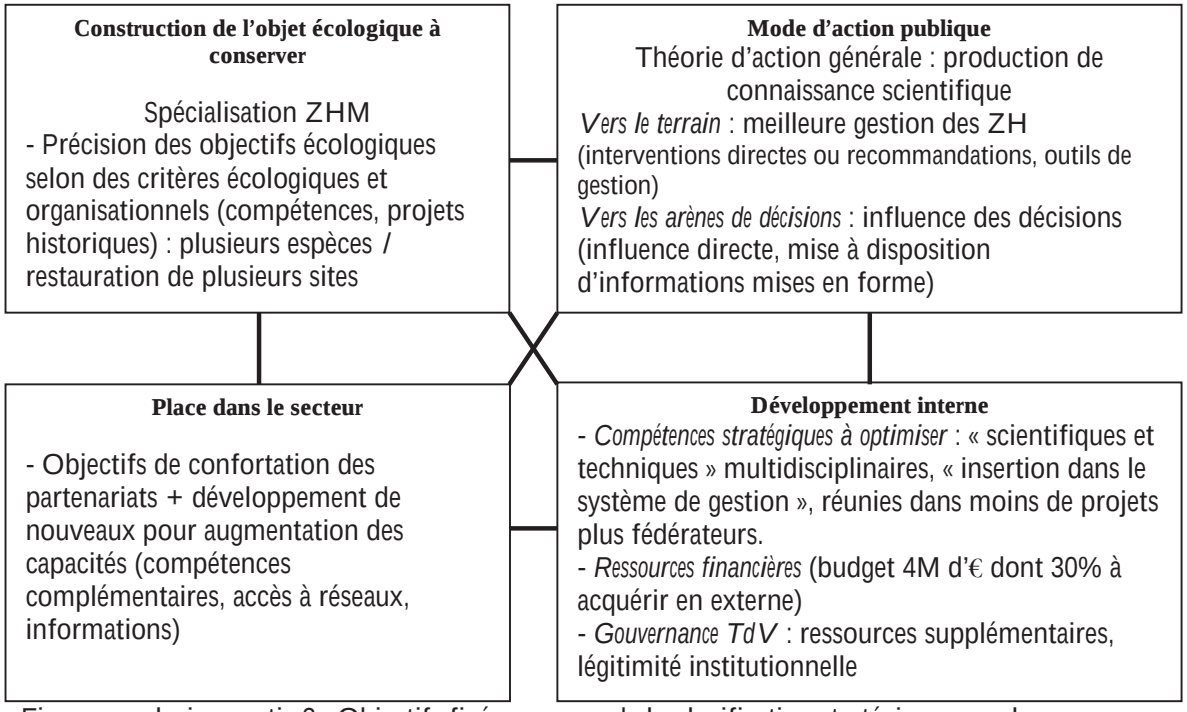


Figure conclusion partie 3 : Objectifs fixés au cours de la planification stratégique pour le programme 2011-2015 dans chacun des quatre registres stratégiques

Si une bonne part du plan stratégique traite des intentions d'action (modes d'action environnementale à mettre en œuvre) pour intervenir sur les objets écologiques, l'organisation se donne d'autres objectifs qui viennent en soutien de l'action et qui relèvent du développement interne (objectifs d'obtention de fonds externes, objectifs de transversalité des compétences) et de la place de l'organisation dans le secteur de la conservation (objectifs de formalisation de certains partenariats).

Dans le registre de l'objet écologique à conserver, nous avons vu que la mission pouvait être fixée, historique et se référant à des normes internationales pour les ZH, mais les choix d'objectifs écologiques plus concrets (portant sur des espèces, des habitats, des problématiques de gestion, etc.) sont le fruit d'une analyse interne (compétences, domaine d'expertise et programme à long terme, etc.) et externe (configuration du système de gestion visé – opportunités d'action) menée par les membres de l'organisation. Cela montre que ce registre central de l'objet écologique (renvoyant à la mission) est pensé dans une articulation avec les autres registres stratégiques. Concernant les objectifs dans le registre des modes d'action environnementale, nous avons pu voir qu'à l'échelle de l'ensemble du programme, c'est seulement une théorie générale de l'action qui est définie de façon à mettre en cohérence les modes d'action plus opérationnels qui sont construits et mis en œuvre au niveau des projets.

En somme, le contenu de la stratégie de l'ONGE apparaît comme une articulation entre les quatre registres stratégiques, devant progresser tant dans le développement des capacités d'action que dans les actions environnementales elles-mêmes. L'analyse de la planification stratégique nous a permis d'observer comment l'organisation travaillait à la structuration des équipes, construisait et mettaient en place des cadres et des concepts pour favoriser l'atteinte de ces objectifs au cours de la mise en œuvre du programme quinquennal.

Préparation du renforcement des actions dans le temps de l'élaboration de la stratégie, accompagnement de cette dynamique par une démarche de recherche-intervention

L'ancrage de l'analyse dans les pratiques internes nous a permis de comprendre et de contribuer aux processus de construction de la stratégie, d'identification des leviers de renforcement de l'action environnementale et de prise en charge de ces leviers. Cette compréhension fine nous a en outre permis d'adapter nos restitutions (comme procédé d'enquête et d'intervention) à la dynamique propre de l'organisation. En effet, cherchant à identifier les raisonnements stratégiques utiles pour renforcer l'action environnementale, notre enjeu est de produire du « savoir actionnable » au sens de C. Argyris (2000[1995] : 257) qui le définit comme étant « un savoir à la fois valable [scientifiquement] et pouvant être « mis en action » dans la vie quotidienne des organisations ». Mais pour M-J. Avenier et C. Schmitt, auteurs du courant pratique de la stratégie s'intéressant à la production de connaissance dans une approche constructiviste et interactive, le partage d'une préoccupation entre le chercheur et le praticien ne suffit pas : « encore faut-il que [le savoir produit] soit non seulement recevable mais aussi effectivement reçu par ces managers. Il ne sera recevable que si ces managers peuvent le relier à leur expérience. Il sera reçu lorsque ces managers se le seront appropriés » (Avenier & Schmitt, 2007 : 27). Nous nous sommes donc adaptée aux étapes de la planification stratégique en appliquant l' « opportunisme méthodique » de Girin (1987) et nous avons proposé nos analyses (sous formes de questions en entretiens ou de notes) et des cadres pour soutenir la réflexion stratégique au fur et à mesure du processus.

La planification stratégique est apparue comme un moment particulier d'une réflexion stratégique qui se passe dans un processus continu. En effet, au cours de cette planification stratégique ayant eu lieu en 2009 et 2010, nous avons pu repérer les questions qui se posaient à l'organisation, la façon dont elle les plaçait dans le cadre d'une réflexion collective et les débats internes qui devaient aboutir à des choix (ou au moins à des orientations). Ces questions, loin d'être nouvelles pour l'organisation, se sont révélées pour l'essentiel être celles-là mêmes sur lesquelles l'organisation s'était depuis longtemps donné pour objectif de progresser. Donnons un exemple

faisant un retour depuis le terrain vers la démarche de recherche mise en œuvre. Rappelons-nous que lorsque nous sommes arrivée à la TdV en 2007, une des questions saillantes et animant les débats internes était celle de la dichotomie entre les activités scientifiques et toutes les activités de conservation plus techniques et politiques. Au terme de notre période de recherche, cette question avait presque disparu, pour laisser place à d'autres, latentes, qui ont été mises au devant dans les débats. Ceci nous indique l'importance d'investir le terrain de manière approfondie d'une part, et de toujours remettre les données construites dans leur contexte d'autre part. L'investissement de longue durée, « variant de plusieurs mois à quelques années », est une des exigences de la recherche-intervention en management, comme le rappelle J-M. Plane (2000 : 53) dans son ouvrage sur le sujet.

Parmi ces enjeux de progression existant sur le long terme et traités de façon plus ou moins prioritaire, certains ont fait l'objet d'une réelle réflexion collective (1), d'autres sont restés en creux dans les processus de planification stratégique (2).

1) La réflexion autour de l'enjeu d'une meilleure insertion dans les systèmes de gestion visés a été canalisé par le positionnement de la TdV par rapport à la doctrine de la « Gestion Intégrée ». L'enjeu de l'articulation des modes d'action pour une intervention cohérente et optimale de la TdV face à une problématique environnementale a été guidé par le concept de « Site atelier ». Ces doctrine et concept, à s'approprier, à construire, font l'objet de questionnements internes qui favorisent la réflexion collective, notamment autour du besoin de déployer les actions sur la base d'une meilleure analyse des systèmes de gestion visés et en mettant à profit la complémentarité des compétences de la TdV pour s'investir à long terme sur un même site. A ce niveau, notre démarche a consisté à pousser les membres de la TdV à expliciter au maximum ces concepts appréhendés comme des leviers de renforcement de l'action, en nous appuyant en particulier sur notre analyse préalable du cas du projet GIZC au Maroc (chapitre 4).

2) Au contraire, l'enjeu du renforcement du « transfert » des connaissances produites et accumulées par les scientifiques de la TdV et du portage plus général de la conservation des ZHM est resté en creux – toujours évoqué, mais rarement explicité et remis en question – des réflexions collectives que nous avons pu observer. Les membres de la TdV semblent rencontrer des difficultés dans la mise en débat et dans l'anticipation de cet enjeu du transfert qui est pourtant intégré par tous ses membres et mis en œuvre aux différents niveaux de l'organisation. Cet angle de l'action est un de ceux qui sont difficiles à appréhender au niveau global de l'organisation et qui ne peuvent être précisés qu'au niveau opérationnel, pour des intentions plus concrètes. Ici nous voyons que les processus de renforcement de la stratégie à l'échelle de l'organisation ne sont productifs que jusqu'à une certaine limite. Les leviers de renforcement de

l'action identifiés doivent ensuite prendre sens à l'échelle opérationnelle. Ceci renvoie à un aspect fondamental de la stratégie que le courant de la pratique s'est donné pour objet d'éclairer (Golsorkhi, 2006) : la « fabrication » de la stratégie n'est pas l'affaire du top management, elle se construit aussi dans les interactions avec les nombreux acteurs, dans les pratiques en situation (Jarzabkowski, 2005). Ces postulats fédérateurs dans la perspective pratique sont vérifiés dans le domaine de l'action environnementale portée par l'ONGE.

Cette identification des lieux de la construction de la stratégie nous a permis de caractériser plus précisément la stratégie de l'ONGE qui présente plusieurs lignes de tension. Les stratégies d'action développées au niveau des projets doivent alimenter et être cohérentes avec la théorie d'action générale de l'organisation : c'est l'articulation entre l'échelle de l'organisation et l'échelle opérationnelle. La stratégie construite au moment de la planification devra être précisée (dans les quatre registres et pour toutes les stratégies d'action) et renforcée au contact des situations réelles : c'est la tension entre le caractère intentionnel et émergent de la stratégie (Jacobs & Statler, 2006). Dans la tension entre ces deux niveaux, la planification stratégique s'est apparentée à la *création de conditions d'une émergence stratégique canalisée*.

La construction de la stratégie de l'ONGE est ainsi apparue comme un processus continu dans lequel la planification stratégique est un moment particulier, non indépendant, mais se jouant sur un autre plan que les actions environnementales. Plus précisément, la planification stratégique apparaît comme étant le moment de la construction des intentions stratégiques et des conditions d'une émergence stratégique canalisée, et la mise en œuvre du programme apparaît comme étant le moment de la précision de la stratégie dans des processus d'adaptation et d'émergence au contact des situations d'action concrètes.

Parallèlement, la planification stratégique constitue un espace-temps où les membres de l'organisation, dirigeants et membres de l'équipe, vont se rendre davantage disponibles pour la réflexion (Martinet, 2001). Elle constitue alors pour l'analyste un moment propice à l'interaction et à la restitution des savoirs produits, qui ne seraient pas envisageables dans la même intensité en dehors de cette période, vue les contraintes temporelles auxquelles sont soumis les membres de la TdV, et de la plupart des organisations (Avenier & Schmitt, 2007). Nous avons ainsi cherché à insérer nos propositions dans les étapes même de la planification stratégique. Le principal apport a consisté à réviser le cadre de construction des projets avec le directeur du programme de la TdV (Encadré 6.1). Cette proposition est fondée : d'une part, sur l'explicitation des objectifs écologiques et de la stratégie comme levier identifié pour renforcer l'action environnementale

(Guillet, 2007 ; Conseil scientifique 2008 ; discussions internes) ; d'autre part sur l'introduction d'un raisonnement stratégique dialectique émanent de notre cadre de l'ASGE.

Envisager l'évaluation des impacts comme levier pour renforcer l'action environnementale, proposer un cadre d'évaluation dans cette perspective

Dans le dernier chapitre (Chapitre 7), nous sommes revenue sur la question des impacts écologiques des actions. L'évaluation des impacts est une question faisant l'objet d'une réflexion interne depuis plusieurs années à la Tour du Valat, associée par ses membres au renforcement de l'action et à l'atteinte de la mission. Une évolution a lieu en effet dans les pratiques d'évaluation, pour ne plus limiter l'évaluation à celle de la production scientifique (à partir des critères du monde académique). Le but est de valoriser et d'avancer sur l'ensemble des actions de la TdV qui va plus loin que la production d'articles scientifiques vis-à-vis de la gestion et de la conservation des ZHM. Se saisissant de cette question, il nous fallait donc d'une part démêler les implications de la pratique de l'évaluation, qui ne se situe pas uniquement, ou automatiquement, dans l'amélioration de l'action. Et d'autre part, déterminer quelle pratique de l'évaluation peut venir en soutien du renforcement de l'action environnementale.

A l'instar de la planification stratégique, la pratique de l'évaluation se joue sur un plan différent de celui de l'action et comporte une logique et des processus spécifiques. Les liens entre la stratégie d'action de l'organisation et l'évaluation de ses impacts ne sont pas des liens simples et directs. La pratique de l'évaluation a sa logique propre et ses liens à l'action sont principalement fait de deux dimensions : l'évaluation est une pratique de contrôle de l'organisation et de ses activités ; l'évaluation est un processus de réflexion fondé sur une analyse rétrospective de l'action.

A partir de nos observations et des entretiens réalisés en interne, nous avons pu voir que le contrôle de l'organisation par les organes de gouvernance, et notamment son conseil scientifique, était surtout centré sur des critères de qualité du programme scientifique et technique pour la conservation. La gouvernance de la TdV encourage elle-même l'organisation à développer une pratique de l'évaluation consistant à établir la chaîne de sens entre la stratégie et les impacts attendus, sur le modèle de l'*impact pathway analysis* (Douthwaite *et al*., 2003 ; Briones *et al*., 2004). Nous nous sommes alors consacrée à l'élaboration d'un cadre d'évaluation reliant la stratégie mise en œuvre à ses impacts jusqu'à l'objet écologique visé. Cette proposition repose sur plusieurs fondements issus de nos analyses et de la littérature en gestion :

- L'impact matériel sur les objets écologiques est considéré comme la visée juste et devant être systématiquement explicitée (appelé « impact de niveau 1 » dans la grille d'évaluation, Encadré 7.1) (Mermet *et al*., 2010) ;

- Pour que la pratique de l'évaluation soit également une pratique qui vienne en soutien du renforcement de l'action, il faut qu'elle octroie aux différents membres de la TdV un espace pour la réflexion sur la stratégie, et ne soit pas le vecteur d'un ordre des choses figé (Bourguignon & Jenkins, 2004) et contre-productif (Riveline, 1991).
- La proposition consiste alors non pas à évaluer des formes de résultats de l'action, fixés *a priori* par des indicateurs, mais à évaluer la stratégie d'action elle-même, à l'aide d'un cadre assez souple pour accueillir les formes variées qu'elle peut prendre pour les différentes situations de gestion. Ce cadre est ainsi issu des caractères de la stratégie de l'ONGE (conclusions du chapitre 6) et de l'analyse de la pratique de l'évaluation à la TdV (chapitre 7).

Conclusion générale

Avec la montée en puissance de la préoccupation environnementale dans l'espace public, les ONGE, qui sont des acteurs visibles dans le domaine, suscitent attente et intérêt dans la société. A quoi servent-elles ? Qu'ont-elles à dire sur les problèmes écologiques ? Au-delà des « petits gestes pour la planète » que chaque acteur est prêt à consentir, quel travail peuvent-elles fournir pour un changement plus significatif ? Dans la littérature, on leur reconnaît un rôle important, notamment dans la structuration des cadres internationaux de prise en charge de l'environnement, et ceci depuis l'origine des mouvements en faveur de la nature et de l'environnement (Raustiala, 1997 ; Charnovitz, 1997). Cependant, force est de constater que les problèmes environnementaux ne font que s'aggraver. A partir de plusieurs points de vue disciplinaires (*e.g.* Le Prestre, 2005 ; Salles, 2006), des auteurs s'accordent désormais sur la nécessité de produire des connaissances non plus seulement sur la montée en puissance de l'environnement dans la gouvernance internationale et sa place dans la construction des accords collectifs, mais sur la façon dont cette préoccupation sera concrètement traduite en actes et comment elle produira des changements sur le terrain.

Cette recherche doctorale a pour objectif de contribuer à la connaissance sur la prise en charge de l'environnement au niveau du terrain, en apportant des éclairages sur les actions portées par ces ONGE et la manière dont elles peuvent progresser pour atteindre les objectifs écologiques qu'elles se fixent. Nous nous sommes donc attachée à répondre aux trois questions suivantes : comment agissent et peuvent agir les ONGE (considérant les capacités d'action et l'action elle-même) ? Quel raisonnement stratégique peut être utile aux ONGE pour soutenir le renforcement de leurs actions ? Comment appréhender les impacts écologiques de leurs actions ?

En posant ainsi les questions en termes d'actions environnementales et d'impacts écologiques, nous inscrivons notre recherche dans les sciences de gestion qui répondent à l'enjeu formulé par P. Le Prestre et D. Salles. En effet, en tant que sciences des « modes d'agir ensemble » (David *et*

al., 2000), les connaissances produites ne prennent sens que lorsqu'elles sont ancrées dans des situations de gestion concrètes (*ibid*. ; Girin, 1990), ce qui est d'autant plus crucial lorsqu'il s'agit d'environnement (Leroy, 2010 ; Mermet, 2010a) où le mot « terrain » peut s'utiliser au sens propre.

Nous avons choisi de nous focaliser sur une ONGE, la Tour du Valat, et d'y mener un travail de recherche-intervention. Vouloir comprendre comment l'ONGE agit pour résoudre un problème écologique, et envisager l'impact de cette action qui consiste à impulser des changements dans la gestion de l'environnement, nous a conduit à adopter le cadre théorique de l'Analyse Stratégique de la Gestion Environnementale (ASGE) (Mermet *et al.*, 2005) qui nous invite à appréhender l'action de l'ONGE essentiellement au regard de l'objectif écologique qu'elle entend relever et du système de gestion de l'environnement qu'elle doit faire changer pour cela. En travaillant sur la stratégie d'une ONGE, nous avons également inscrit notre recherche dans le champ des théories des organisations et plus particulièrement du management stratégique.

Après avoir rappelé la problématique de notre recherche, les champs disciplinaires dans lesquels elle s'inscrit par l'objet étudié et par le regard que nous avons choisi d'y porter, nous devons à présent nous attacher à en tirer les conclusions. Dans un premier temps, nous donnerons une vue d'ensemble de notre cadre d'analyse et de l'architecture théorique de la thèse, pour ensuite revenir sur les principaux résultats de la recherche menée auprès de la Tour du Valat. Dans un second temps, nous aborderons les connaissances développées dans une perspective plus large de recherche sur les organisations environnementales, ce qui nous amènera à discuter le statut des connaissances produites dans le cadre d'une recherche-intervention.

1. Le bilan théorique de la recherche et ses résultats pour la Tour du Valat

1.1 Une rencontre fructueuse entre les sciences de gestion pour l'environnement et le champ de la stratégie des organisations

Pour articuler organisation et gouvernance interne de l'ONGE et ses actions externes dans des systèmes de gestion par rapport à des objectifs écologiques, nous avons mobilisé plusieurs théories. Une représentation schématique nous permet de résumer la manière dont nous les avons articulées (Figure conclusion générale).

Notre cadre théorique de l'ASGE guide l'analyse de la stratégie de l'ONGE dans les systèmes de gestion où elle est déployée, posant d'emblée les jalons pour articuler stratégie et contribution

environnementale. C'est de ce cadre théorique que nous avons tiré, à la suite de T. De Mombynes et L. Mermet (2003), notre cadre d'Analyse stratégique pour l'organisation à finalité environnementale (ASOFE). Ce cadre d'analyse est fondé sur les principes théoriques de l'ASGE et du champ de la stratégie, mais se range du côté de ce que Glaser et Strauss (1967) ont appelé *grounded theory*, dans le sens où les quatre catégories conceptuelles qui le composent émanent de deux études empiriques (celle sur CI, De Mombynes & Mermet, 2003 ; et notre propre recherche sur la TdV). Ce cadre d'analyse est représenté par les quatre rectangles (rectangles grisés, Figure conclusion générale), correspondant à ce que nous avons appelé les quatre registres de la stratégie de l'ONGE. En l'utilisant pour plusieurs situations d'actions concrètes, nous avons montré que ces quatre registres sont assez précis, mais assez génériques pour accueillir des stratégies variées. Cependant, il ne se suffit pas à lui-même s'il s'agit d'analyser finement la construction et la mise en œuvre de stratégies d'organisation à finalité environnementale. Selon la question de recherche et les caractères de l'organisation étudiée, les analystes voulant se saisir de ce cadre pourront, comme nous l'avons fait, l'alimenter avec d'autres apports théoriques, pour peu que leurs principes fondateurs soient compatibles. Nous nous sommes appuyée sur (1) le modèle des ressources et des compétences, ainsi que sur (2) la perspective de la stratégie comme pratique, deux courants théoriques du management stratégique, et enfin sur (3) l'analyse stratégique de l'action organisée de la sociologie des organisations croziérienne.

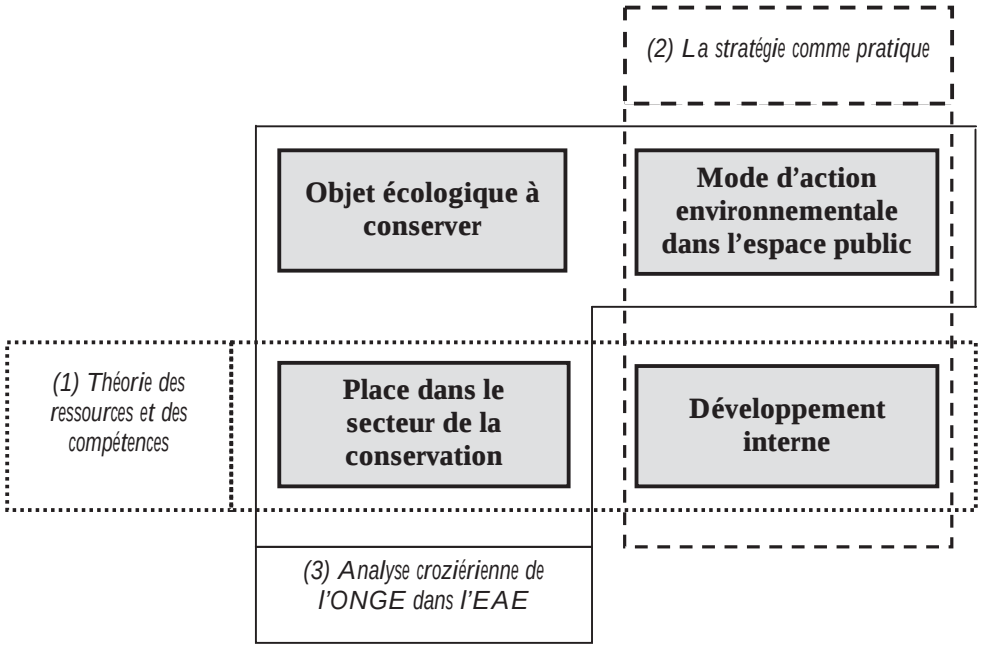


Figure conclusion générale : Cadre d'analyse ASOFE et architecture théorique construite pour cette analyse de la stratégie de la Tour du Valat (source : auteur)

1. Premièrement, comprendre comment l'ONGE peut agir et agit pour l'environnement implique de prendre en compte ses capacités qui ont une influence déterminante sur ses choix et ses actions. *La théorie des ressources et des compétences* aide à identifier les ressources et compétences stratégiques mobilisées dans les processus (action environnementale) pour mener à la création de valeur (impact de l'action en termes écologiques).

Les compétences clés ainsi identifiées se déclinent en trois catégories : les compétences « capacités » sont celles qui sont nécessaires à l'acquisition des moyens d'action (recherche de financements, montage de projets, etc.) ; les compétences « cœur de métier » sont les compétences scientifiques et techniques qui permettent aux membres de l'organisation de comprendre et de se saisir des problèmes écologiques ; et les compétences « insertion dans les systèmes de gestion » sont les compétences souvent acquises par l'expérience, ayant attrait à la capacité de diagnostic que les équipes vont développer pour adapter leur mode d'intervention dans les systèmes de gestion. Les ressources clé de l'ONGE sont apparues comme étant les financements (moyens d'action), les réseaux – partenariats (capacités supplémentaires et ressources informationnelles) et la légitimité (capacité à attirer des partenaires et capacité d'intervention dans les systèmes de gestion). En plus de l'identification des ressources et des compétences clés, cette théorie nous permet d'une part de saisir la tension entre les intentions (ce que *veut* faire la TdV) et les capacités (ce que *peut* faire la TdV), ce qui est crucial pour la compréhension de la stratégie d'intervention de l'acteur d'environnement dans les systèmes de gestion ; et d'autre part d'appréhender la dynamique de ces ressources et compétences dans la mise en œuvre des activités en s'appuyant sur l'analyse des pratiques (Musca, 2007).

2. Le courant de la stratégie comme pratique se propose de repartir du terrain, des pratiques concrètes des acteurs dans les organisations, pour réinterroger la stratégies dans les questions suivantes : qu'est-ce que la stratégie ? Qui est un stratège ? Que font les stratèges ? (Jarzakowski *et al.*, 2006).

Dans l'objectif de construire un raisonnement stratégique utile à l'ONGE, nous devions comprendre la construction de la stratégie et des actions. Comment se saisir de ces processus foisonnants et pour partie intangibles ? La perspective pratique nous aide à délimiter et à désigner les pratiques sur lesquels ancrer les analyses en distinguant : *la pratique* (l'activité fondatrice de l'organisation : l'action pour la conservation en général) ; les *praticiens* porteurs de l'action dans l'ONGE et stratèges ; et *les pratiques* concrètes et leurs enchaînements (séances de réflexion interne, analyses produites par les équipes de la TdV, interventions externes prenant différentes formes, etc.). Dans ces pratiques concrètes, nous avons distingué les pratiques « actions », que

nous avons suivis dans nos cas d'étude, des « pratiques stratégiques spécifiques » (Whittington, 2006), la planification stratégique et l'évaluation. Ces pratiques spécifiques internes se situent sur un autre plan que *la* pratique (l'action environnementale) elle-même. Cette distinction nous a permis d'identifier les moments de la formalisation des intentions stratégiques (dans la planification stratégique) et les moments de l'émergence des stratégies d'action (en situation d'action concrète).

3. Enfin, nous avons choisi d'adopter le point de vue de l'ONGE pour l'analyse de ses actions externes, au regard de ses propres objectifs écologiques. Ce point du vue nous a incité à investir un angle important de la stratégie de l'ONGE : la façon dont elle va tisser ou non des relations au sein de l'*ensemble agissant pour l'environnement*.

Plusieurs travaux de recherche fondés sur le cadre de l'ASGE ont mobilisé l'analyse stratégique de l'action organisée de Crozier et Friedberg (1977) pour expliquer les systèmes de gestion étudiés dans la dialectique entre la gestion intentionnelle et la gestion effective de la zone concernée (Leroy, 2004 ; Taravella, 2007). Ces analyses leur ont permis d'expliquer les phénomènes de dégradation des écosystèmes à partir d'une lecture soulevant les responsabilités et les interdépendances entre acteurs dans la gestion. De notre côté, l'enjeu était non pas d'aller au bout de l'explication du fonctionnement d'un système de gestion d'une zone humide, mais plutôt de saisir la façon dont l'ONGE y choisissait, construisait et mettait en œuvre ses actions. La sociologie de l'action organisée de Friedberg nous a permis de suivre la façon dont l'ONGE construit sa stratégie, se positionne en fonction de sa « place dans le secteur », pour développer ses propres marges de manœuvre pour l' « action environnementale dans l'espace public ».

1.2 Des cadres pour penser, expliciter et évaluer la stratégie vers la poursuite d'objectifs écologiques clarifiés

Nous allons reprendre une à une chacune des trois questions rappelées ci-dessus et donner les principaux résultats de notre recherche pour la Tour du Valat.

Comment agissent et peuvent agir les ONGE ? Le cas de la Tour du Valat

Trois cas d'étude ont été analysés en détail de manière à découvrir tous les modes d'action développés par la Tour du Valat et comment l'organisation s'y prenait pour développer son action pour la conservation des ZHM : la recherche comme action environnementale principalement sur son territoire d'implantation en Camargue, un projet de gestion intégrée d'une

zone côtière au Maroc dans le cadre d'un programme international, le développement d'un dispositif d'interface sciences et politique. Nous avons abordé le terrain à l'aide d'une méthodologie associant trois modes de construction des données (Friedberg, 1997[1993] ; Olivier de Sardan, 1995b) : l'enquête qualitative en interne et en externe de l'organisation, l'analyse documentaire et l'observation *in situ*. Nous retiendrons trois résultats principaux de ces analyses.

1. *La TdV agit pour influencer directement ou indirectement la gestion des ZH avec une stratégie collaborative.*

La TdV est une ONGE qui se veut jouer un rôle dans l'accompagnement des acteurs vers une meilleure gestion, adoptant une stratégie collaborative. L. Mermet, J-M Dziedzichi et Y. Laurans (2001) ont pu constater que beaucoup d'ONGE avaient tendance à adopter des stratégies conciliantes en se spécialisant dans l'expertise. C'est aussi l'évolution des modes d'engagement des scientifiques observé par C. Bonneuil (2004 ; 2006a), qui se positionnent davantage dans l'aide à la décision que dans le portage militant de leurs travaux. Nous avons cependant observé que le mode d'action ancré dans l'expertise scientifique pouvait au contraire donner à l'organisation des capacités d'interventions stratégiques. Depuis une analyse politique, N. Berny (2005) montre que l'expertise est une des ressources fondamentales pour accéder aux négociations, y compris lorsqu'il s'agit d'enjeux de protection de la nature et des territoires, où les autres acteurs vont faire valoir leurs propres savoirs relatifs aux espaces concernés. Plus généralement, l'expertise est selon T. Princen et M. Finger (1994) un des éléments d'où les ONGE tirent la légitimité qui leur est indispensable pour agir.

A partir d'un ancrage scientifique et d'une action qui ne désigne que de façon très générale les activités et responsabilités effectives de la dégradation des ZH, et qui affiche l'apport d'une expertise pour co-construire des solutions pour la gestion, la TdV déploie des actions stratégiques visant à infléchir les logiques et les forces contraires à la conservation des zones humides et de leur biodiversité (par exemple le blocage de l'extension de la démoustication à la Camargue). Pour une ONG militante comme Greenpeace, l'absence de pointage des responsables pourrait apparaître comme un manque de diagnostic qui laisserait dubitatif quand à la capacité de l'organisation à se confronter au problème. Pour la TdV, ce positionnement dans la scène publique, qui consiste à parler plus des ZH et des facteurs de dégradation de façon générale (exemple de l'OZHM), est cohérent avec la place qu'elle a acquis et qu'elle veut conserver dans le secteur de la conservation (organisme scientifique spécialiste), et les modes d'action environnementale qu'elle est capable de mettre en œuvre. Ce rôle scientifique lui confère également une ressource qu'elle utilise parfois pour négocier sa place dans l'ensemble agissant pour l'environnement (exemples de l'OZHM, de la reconversion des Salins de Beauduc).

2. *Pour comprendre l'action externe de l'ONGE, il faut comprendre l'articulation des quatre registres stratégiques.*

Les choix de modes d'action pour intervenir dans l'espace public dépendent de l'objet écologique visé, des ressources et des compétences internes (expertises, connaissance du terrain) et externes (partenaires, accès à des réseaux et des informations), de la place dans le secteur de la conservation. Comprendre comment agit et peut agir l'ONGE demande d'aller voir, sur des cas précis, comment elle arrête ses choix et les met en pratique, en fonction des quatre registres stratégiques qu'elle doit mener de manière cohérente. Les stratégies de développement interne, de positionnement dans le secteur de la conservation et d'action environnementale n'ont pas de sens en elles-mêmes, et ce n'est qu'à travers leur articulation, entre elles et au regard de l'objet écologique visé, que l'on peut juger de leur légitimité et de leur pertinence. Cette lecture contextualisée et articulant les quatre registres stratégiques nuance les critiques des ONG de conservation souvent fondées à partir de lectures centrées sur le développement interne des organisations ou sur leurs discours (*e.g.* Dumoulin & Rodary, 2005 ; Chartier, 2006), sans remise en perspective avec l'action de terrain.

3. *Les compétences « insertion dans le système de gestion » et le diagnostic du système de gestion effective sont déterminants pour une action environnementale significative.*

Le cas du projet de mise en place de la Gestion Intégrée de la Zone Côtière (GIZC) au Maroc illustre la faiblesse des marges de manœuvre dont dispose l'organisation lorsqu'elle agit en tant qu'opérateur d'un programme international et sa difficulté à mener le projet à bien. Ces marges de manœuvres auraient dû être augmentées par une connaissance préalable et une certaine analyse du terrain, ce à quoi s'est substituée l'application presque décontextualisée de la doctrine GIZC qui résiste mal à la rencontre des situations réelles. Ce cas d'étude nous a permis de dégager deux éléments. D'une part, la façon dont l'ONGE réagit à un échec : la TdV travaille, dans une dynamique procédurale, à mettre en place des modalités d'action sur des sites en Méditerranée respectant désormais l'exigence de la connaissance des terrains (nombre réduit de sites et contacts locaux fiables). D'autre part, et par comparaison avec les actions en Camargue étudiées, nous concluons que la connaissance fine du système de gestion concerné, la présence sur le long terme et la capacité à saisir les opportunités d'action (faire émerger les stratégies des situations d'action, comme l'indiquent les auteurs du courant pratique, Golsorkhi, 2006) sont déterminantes pour produire des changements significatifs en faveur des écosystèmes et de la biodiversité.

Ces conclusions fondent les propositions que nous avons amenées à l'ONGE dans le cadre de notre démarche de recherche-intervention visant à produire un raisonnement stratégique en soutien du renforcement de l'action environnementale.

Quel raisonnement stratégique peut être utile aux ONGE pour soutenir le renforcement de leurs actions ?

Dans la perspective de développer un raisonnement stratégique en soutien au renforcement de l'action environnementale, il nous fallait : d'une part, comprendre la construction de la stratégie, cette fois non plus seulement à l'échelle des situations d'action concrètes, mais pour l'ensemble de l'organisation ; et d'autre part, trouver un espace pour communiquer (Avenier & Schmitt, 2007), nos analyses ayant vocation à être des « savoirs actionnables » (Argyris, 2000[1995]) dans le cadre de notre recherche-intervention. Nous avons pour cela ancré notre analyse dans les pratiques liées à la planification stratégique qui a eu lieu à la Tour du Valat en 2009 et 2010, pour l'élaboration du programme 2011-2015, et nous avons utilisé le procédé de la restitution de notre analyse de la planification comme mode d'intervention en nous adaptant au déroulement du processus. Précisons que cette analyse s'est appuyée sur les repères acquis dans les études des situations d'action concrètes. Ces analyses préalables sont en effet nécessaires pour saisir la résistance ou l'évolution des stratégies à la rencontre des systèmes de gestion concrets où elles interviennent.

1. *Les leviers de renforcement de l'action environnementale identifiés sont l'articulation des quatre registres stratégiques, l'explicitation des objectifs écologiques et des stratégies d'action environnementale.*

Pendant la planification stratégique, l'ONGE reformule ses intentions stratégiques qui se situent d'abord dans le registre de *l'objet écologique à conserver* mais aussi dans les trois autres registres du *mode d'action environnementale, du développement interne* et *de la place dans le secteur de la conservation* pour chacun desquels l'organisation se donne des objectifs. Cette stratégie est également sous-tendue par deux dimensions : dans ces processus de construction, l'organisation pense simultanément à la façon de s'y prendre pour augmenter ses capacités d'action (*stratégie d'augmentation des capacités*) et aux actions environnementales à mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs de conservation des ZHM (*stratégie d'action environnementale*).

L'articulation de ces quatre registres est perçue par les membres de la TdV comme un levier de renforcement de l'action, exprimé par l'idée de construire des projets moins nombreux et plus fédérateurs. Derrière cet enjeu pris en charge pendant la planification stratégique, il y a bien la mise en cohérence des différents modes d'action, l'organisation et le développement interne (optimisation des compétences, gestion du budget), et le positionnement dans le secteur de la recherche et la conservation (attirer les partenaires et étendre le réseau).

Un deuxième levier identifié est celui de l'explicitation des objectifs écologiques, aspect étant apparu comme une faiblesse du précédent programme, et des modes d'intervention dans les systèmes de gestion envisagés pour atteindre ces objectifs.

2. *La planification stratégique est le lieu de construction des intentions stratégiques et de la création des conditions d'une émergence stratégique canalisée*.

La planification stratégique est apparue comme un moment consacré à la mise en cohérence des stratégies d'actions opérationnelles (échelle des projets) à la stratégie d'action générale de l'organisation, révélant une tension forte et un important travail d'articulation entre les échelles *globales* et *opérationnelles.* La planification stratégique est, comme nous l'avons rappelé dans le précédent point, le moment de la formalisation des intentions stratégiques, d'abord dans le registre de l'objet écologique à conserver, mais également dans les trois autres registres. Nous avons montré que les processus spécifiques de construction de la stratégie (la planification) étaient productifs jusqu'à un certain point (notamment à travers les exemples du transfert des connaissances et de la mise en place des sites ateliers). La construction se poursuit ensuite dans la mise en œuvre des actions. La planification stratégique est donc apparue comme étant un processus de *création de conditions d'une émergence stratégique canalisée.* Cette conclusion nous rapproche à la fois des auteurs du courant pratique de la stratégie, qui indiquent d'une part, à partir d'études de cas, que la planification stratégique n'est plus la procédure stérile décrite par Mintzberg (1994) (Cailluet, 2008), et d'autre part, que la stratégie se construit dans les situations d'action (Golsorkhi, 2006). Mais aussi des conclusions d'A-C. Martinet (2001) sur la planification stratégique indiquant que tenir compte de cette pratique permet d'une part de s'ancrer dans la réalité de ce qui se passe dans les organisations et de ne pas perdre le fil des intentions. Pour l'auteur, « à la condition d'organiser et d'animer correctement le processus, l'ascèse et l'effort intellectuel collectif qu'elle stimule augmentent la probabilité de concevoir et former des stratégies ambitieuses mais réalistes, de distinguer les objectifs des contraintes, d'expliciter les « trade-offs » sans lesquels le concept même de stratégie se dilue » (Martinet, 2001 : 193). Ce sont ces processus observés à la Tour du Valat que nous avons appelés la *création des conditions d'une émergence canalisée*, et dans lesquels nous sommes intervenue, considérant que la planification stratégique était un moment distinct de l'action, mais venant en soutien de l'action environnementale.

3. *Le raisonnement stratégique proposé est fondé sur l'explicitation des objectifs écologiques et de la stratégie d'action environnementale à partir du diagnostic de la gestion effective.*

Le diagnostic de la gestion effective et la connaissance du terrain sont apparus comme déterminants dans les analyses de situations d'actions concrètes. L'explicitation des objectifs écologiques et des stratégies d'action environnementale ont été perçus comme un levier de renforcement de l'action. Pendant la planification stratégique, nous avons alors co-construit, avec la direction de la TdV, un cadre pour la construction des projets (termes de référence à usage interne). Ce cadre introduit un raisonnement stratégique favorisant la construction des projets à partir de la clarification des objectifs écologiques à atteindre, d'un diagnostic de la gestion effective et de la construction des modes d'action à partir d'une analyse de la place de la TdV et des rôles qu'elle peut jouer.

Comment l'ONGE peut-elle appréhender les impacts écologiques de ses actions ?

Les impacts écologiques des actions renvoient à la mission de l'ONGE. Il s'agit pour ses membres d'une question de sens. Cependant, la connaissance des impacts de l'action n'est pas facilement accessible dans le domaine de la conservation. A la Tour du Valat, la question des impacts de l'action sur les zones humides est associée à celle de l'évaluation du programme. La TdV a mené une réflexion afin de faire évoluer la pratique de l'évaluation pour tenir davantage compte de l'ensemble des actions mis en œuvre par les équipes (et non plus seulement la production scientifique). L'évaluation des impacts sur les écosystèmes visés continue néanmoins de poser des difficultés méthodologiques liées au caractère indirect de la plupart des actions développées et au problème de l'attribution de la responsabilité de l'état d'un écosystème lorsque de nombreux acteurs l'influencent. Pour contourner ces difficultés, nous avons étudié la pratique de l'évaluation à la TdV en interrogeant son rôle dans l'organisation et vis-à-vis du renforcement de l'action.

1. *A la Tour du Valat, la dimension de l'évaluation privilégiée est celle de l'analyse réflexive.*

La pratique de l'évaluation est, de façon inhérente (Alkin, 2004a), sous-tendue pas deux logiques qui se retrouvent à la Tour du Valat : l'évaluation comme espace de réflexion rétrospective pour renforcer l'action et l'évaluation comme procédure de contrôle par les mandants.

Pour se soumettre au contrôle par ses organes de gouvernance, les membres de la TdV sont tentés de développer des indicateurs mesurables, simples, peu coûteux et efficaces pour cette fonction. C. Riveline indique ainsi que les agents ont tendance à privilégier les critères numériques pour leur fonction simplificatrice et leur caractère facilement communicable : « les

chiffres ont des propriétés de concision, de comparabilité, des possibilités de représentation graphique qui leur confèrent de grands avantages sur tous les autres modes d'expression » (Riveline, 1991). Nous avons montré que l'organisation n'avait pas pu aller au bout de cette logique pour la simple raison qu'il est rarement possible de trouver des indicateurs simples pour la plupart des projets de conservation qui sont une combinaison d'actions pour partie imprévisibles. Les membres de ses organes de gouvernance eux-mêmes ont engagé l'organisation à développer une démarche qui privilégie l'explicitation des stratégies, qui permettent une analyse et un jugement qualitatif du programme. C'est dans cette perspective, qui renvoie cette fois à la fonction réflexive de l'évaluation et d'amélioration procédurale de l'action, que nous avons alors centré notre analyse et nos restitutions dans le cadre de notre recherche-intervention.

2. *La démarche proposée est un cadre d'évaluation fondé sur une logique d'établissement de la chaîne de sens entre la stratégie et les impacts sur les objets écologiques.*

Nous avons proposé, au terme d'une démarche interactive en particulier avec le directeur du programme de l'ONGE, un cadre d'évaluation de la stratégie permettant de relier la stratégie aux impacts. Ce cadre vise à soutenir la réflexion stratégique en favorisant l'établissement des chaînes de sens des actions. Nous avons montré que ce résultat ne pouvait être obtenu qu'au terme de deux étapes fondamentales.

- L'étude de situations d'actions concrètes, au cours de laquelle nous avons analysé les déterminants internes des choix stratégiques de l'ONGE et ses actions externes en tentant de suivre, autant que possible, la contribution de ces interventions à un changement dans la gestion favorable aux zones humides concernées. Ce faisant, nous avons relié stratégie et impacts, en montrant : la nécessité d'ancrer l'analyse dans des situations concrètes, la multiplicité des facteurs internes et externes à prendre en compte pour comprendre la pertinence de l'action et évaluer son apport au regard de la situation. Pour faire de cette démarche un savoir actionnable pour d'autres actions, nous devions en tirer un cadre générique.

- Pour y parvenir, il fallait encore passer par une deuxième étape, celle de l'analyse fine des processus de construction de la stratégie. L'élaboration de la stratégie n'est pas une procédure formelle, prévisible et maîtrisée. Elle est au contraire sous-tendue par ses caractères intentionnels et émergents, pour l'ensemble de l'organisation et pour les échelles des opérations. Pour soutenir la construction de stratégies allant plus loin vers la mission environnementale, l'évaluation ne peut donc pas être une procédure figée par des indicateurs déterminants à l'avance la forme des résultats à atteindre. Cependant, l'objectif écologique à atteindre doit en revanche être explicité de façon précise.

La modalité de l'évaluation, permettant à la fois d'articuler la stratégie à ses impacts et de soutenir la progression procédurale de l'action environnementale, suit une logique d'explicitation de la chaîne de sens de l'action, et de vérification de la chaîne sensée avoir eu lieu dans la mise en œuvre de la stratégie.

2. L'analyse stratégique pour les organisations à finalité environnementale

Il s'agit maintenant de dresser le bilan de cette recherche doctorale en envisageant les éclairages produits en dehors de l'organisation dans laquelle elle a été menée et construite. Les trois principaux résultats que nous proposons à la Tour du Valat et que nous voulons à présent projeter pour d'autres organisations environnementales sont ceux que nous venons de rappeler : un cadre d'analyse articulant les quatre registres de la stratégie de l'ONGE, un raisonnement stratégique fondé sur les principes de l'ASGE (l'explicitation des objectifs écologiques et l'ancrage de la stratégie dans le diagnostic de la gestion effective), un cadre d'évaluation souple des stratégies et des actions environnementales. Ces résultats sont tous le fruit d'un travail ancré d'une part, dans des situations d'action concrètes et d'autre part, dans l'interaction avec les membres de l'organisation selon notre approche constructiviste de recherche-intervention. Envisager l'apport de ces connaissances à d'autres organisations environnementales fait donc appel à une discussion sur la démarche de recherche et le statut des résultats.

2.1 La discussion du statut des connaissances produites et la proposition d'un cadre d'analyse de la stratégie de l'ONGE

En choisissant de réfléchir sur un raisonnement stratégique pour soutenir les ONGE dans le renforcement de leur impact écologique, nous avons adopté une posture clinique, pour renforcer l'action, et critique, pour étudier la stratégie de l'ONGE au regard de ses propres objectifs écologiques. Notre cadre d'ASGE recentré sur l'ONGE nous a guidé dans la découverte de la stratégie de l'organisation. Les analyses que nous en avons tirées ont été co-construites avec les membres de l'organisation à travers une démarche interactive et itérative de soumission des analyses intermédiaires. L'explicitation des lignes de force de la stratégie, la mise en visibilité de ses zones d'ombre, des choix arrêtés et des compromis internes plus ou moins anticipés, sont

autant de résultats locaux qui servent presque uniquement l'organisation elle-même. Ils prennent sens dans ce que Friedberg (1997[1993] : 392) appelle « la valeur pragmatique de la connaissance produite » pour désigner les connaissances produites par cette démarche qui ne sont pas « applicables » en dehors de leur contexte de construction, et seulement « utilisables » par les acteurs du champ concernés.

Cette absence d'applicabilité des résultats de la recherche en dehors de leur contexte de construction est à voir comme un des intérêts majeurs de ce type de recherche, qui est lié à la posture et à la démarche mise en œuvre. La posture clinique adoptée (Friedberg, 1997) pour étudier l'action de l'ONGE dans des systèmes de gestion particuliers, fondés sur des problèmes d'environnement particuliers (Mermet *et al.*, 2005), amène à la production de connaissances résolument contextualisées et locales qui intéressent en premier lieu l'ONGE. Cette approche ne cherche pas à formuler de lois générales sur les propriétés structurelles qui offriraient des solutions toutes faites et applicables par l'ONGE, que ce soit pour des systèmes d'action fondés par un problème d'environnement, ou pour tout système d'action comme l'indique E. Friedberg :

> « la mise en évidence décisive des contextes d'action et du caractère socialement construit de son ordre local rend en effet extrêmement difficile l'établissement de préceptes normatifs, même restreints. La contingence générale et radicale des modes d'organisation ou de régulation d'un contexte d'action impose la reconnaissance de la contingence générale et radicale des solutions que l'on peut proposer, en même temps qu'elle rend impossible toute technicisation des problèmes ou toute optimisation des solutions » (*ibid.* : 299).

Le potentiel de généralisation de cette recherche ne se situe ainsi pas dans les connaissances locales construites, mais dans la démarche et dans les cadres d'analyse et d'évaluation élaborés. Ainsi, la visée de notre recherche est explicitement le soutien des acteurs qui agissent en faveur d'un meilleur état écologique des écosystèmes, mais cela ne passe pas par la proposition de solutions directes et « applicables » pour l'action environnementale, qui menerait à des actions décontextualisées. Comme l'indiquent M-J. Avenier et C. Schmitt (2007) qui s'interrogent sur la production de savoir actionnable dans les recherches constructivistes en management, l'apport principal de ces recherches réside au contraire dans l'incitation et l'outillage de la réflexivité des acteurs concernés :

> « La généralisation ne vise pas tant l'établissement de théories universelles que la conceptualisation de relations entre genres de phénomènes. Il s'agit donc plutôt de « généricisation » : les savoirs élaborés prennent alors la forme de métamodèle et/ou de propositions génériques. Ces savoirs, une fois recontextualisés en fonction de la situation spécifique dans laquelle ils sont mobilisés, visent à fournir des repères destinés à éclairer

> le manager, susciter sa réflexion et des questionnements, ainsi qu'à stimuler son intelligence et son action créative » (Avenier & Schmitt, 2007 : 27).

Notre cadre d'analyse de la stratégie de l'organisation à finalité environnementale (ASOFE), issue de l'ASGE provenant d'une précédente étude empirique sur l'ONGE *Conservation International*, constitue un modèle générique à l'usage des analystes, chercheurs et étudiants, travaillant sur les organisations environnementales et voulant articuler analyse de l'organisation interne et analyse de ses actions externes. Il est également à l'usage des praticiens qui peuvent avoir besoin de repères simples pour outiller leur réflexion stratégique.

Au niveau théorique, ce cadre d'analyse apporte également une réponse à une question souvent posée lorsqu'on aborde les ONG (*e.g.* Quéinnec & Igalens, 2004 ; Hoarau & Laville, 2008 ; Colloque CNAM, 2009) : peut-on mobiliser les théories et les outils de l'entreprise pour étudier les ONG ? Nous montrons que ce cadre permet d'organiser la mobilisation de théories issues du management stratégique et des organisations, et que ces mobilisations sont non seulement possibles, mais nécessaires pour éclairer l'articulation entre l'organisation interne et ses actions externes. Cependant, l'utilisation des théories de l'entreprise pour étudier les ONGE ne peut se faire que dans un cadre qui permette d'ancrer l'analyse vis-à-vis d'une référence écologique, prise à la fois comme finalité de l'organisation (la création de valeur n'est pas économique mais écologique) et comme repère critique à l'analyse (étude des actions au regard de la référence).

2.2 La discussion des implications de la recherche sur les stratégies des ONGE et l'introduction d'un raisonnement stratégique pour soutenir l'action environnementale

Le raisonnement stratégique proposé à la Tour du Valat constitue un savoir dont la logique est assez générique pour être mobilisé par des organisations dès lors que leur but est d'agir en faveur de l'environnement. Ce raisonnement stratégique est bâti sur la clarification des objectifs écologiques et l'explicitation des stratégies au regard d'un diagnostic de la gestion effective. Fondé sur les principes de l'ASGE, il est par ailleurs « valable » au sens de C. Argyris, dans la mesure où « l'élaboration de ce savoir a fait l'objet d'un travail réflexif et de conceptualisation rigoureux, appelé travail épistémique » dont le chercheur rend compte (Avenier & Schmitt, 2007 : 28).

Ce raisonnement stratégique n'est cependant pas livré comme un compte-rendu aux membres de l'ONGE. Pour reprendre les termes de E. Friedberg (1997[1993] : 302) « l'analyste apporte une connaissance et une aide à l'utilisation de ces connaissances par les acteurs du champ concerné ». Plus précisément, pour rendre ce savoir actionnable pour la Tour du Valat, nous l'avons construit avec ses membres et l'avons adapté aux processus internes existant dans l'organisation (les cadres de construction des projets, termes de référence utilisés au cours de la planification stratégique).
Envisager de transférer ce « savoir actionnable générique »[221] au sens de Avenier et Schmitt (2007) pose la question de la reproduction de la recherche dans d'autres organisations environnementales, ce qui appelle une réflexion sur les implications du développement des connaissances sur les stratégies de ces organisations.

Premièrement, comme c'est le cas dans d'autres recherches en sciences de gestion, il n'est pas toujours facile d'accéder à l'interne des organisations. J. Girin (1990) apportait en 1990 le « dispositif de recherche » pour encadrer les recherches-interventions et rendre les organisations moins rétives à la démarche. Dans notre cas, nous avons vu que même si l'ONGE accepte d'accueillir l'analyste et se montre ouverte à l'analyse stratégique environnementale, il y a un réflexe naturel (plus ou moins conscient) à ne pas donner à voir d'emblée les tensions, les contraintes ou les ressources fondamentales de l'action. Il faut avancer pas à pas, les pointer soi-même et montrer sa connaissance du sujet : la recherche se négocie avec l'organisation. Quels risques les ONGE peuvent-elles percevoir lorsqu'elles sont approchées par un analyste qui annonce un positionnement normatif proche du leur – *i.e.* l'amélioration de l'état de l'environnement ? Le regard environnemental porté sur l'action de l'ONGE et les cadres construits sont en première lecture clairement en soutien de sa réflexion stratégique pour le renforcement de sa contribution environnementale. Mais si l'ONGE se trouve dans une difficulté importante à faire tenir ensemble les quatre registres, et peine à tenir le cap de la stratégie d'action environnementale, il est fort probable qu'elle ne se laisse pas appréhender pour des analyses centrées sur les objectifs environnementaux. Nous en avons nous même fait l'expérience pour une ONGE que nous n'avons pas réussi à approcher malgré l'aide de nombreux contacts.
Il faut encore examiner un autre angle de la question : si une ONGE tient la ligne de ses objectifs environnementaux et n'a donc pas à craindre d'une recherche critique questionnant sa cohérence et sa contribution environnementale, doit-elle néanmoins se méfier d'une mise en visibilité de sa

[221] « Un savoir actionnable générique désigne un ensemble cohérent d'énoncés destinés non pas à être appliqués de manière mécaniste, mais à fournir des repères pour susciter le questionnement, la réflexion, l'action créative, et plus généralement faciliter l'exercice de l'intelligence active des personnes auxquelles ils s'adressent prioritairement » (Avenier & Schmitt, 2007 : 28).

stratégie ? Ce type d'analyses peut-il nuire aux ONGE en donnant à voir les rouages discrets de leurs actions, dès lors que cela pourrait profiter aux forces actives, locales ou plus globales, qui s'exercent à les déjouer ? Dans un contexte où les ONGE doivent rendre des comptes sur leur action, P. Jepson (2005) interroge de même les risques pour les ONGE de la mise en visibilité de leurs actions et leur gestion interne. Comme il l'indique, les potentielles faiblesses (même si légitimes) mises à jour peuvent être utilisées négativement par les médias ou les acteurs s'opposant aux rôles joués par les ONGE.

Nous avons vu que ce point était sensible dans le cas de la TdV : cette ONGE s'affiche être dans l' « accompagnement » et dans l'apport d'une expertise pour co-construire, avec les acteurs locaux, des solutions de gestion favorables à la conservation des ZHM. Dans cette logique, elle a tendance à porter plus haut les écosystèmes et leur biodiversité pour les mettre sur la scène publique, mais à ne pas désigner les responsables des mécanismes de dégradation des ZHM qu'elle cherche à infléchir. Nous avons pu voir que le cadre de construction des projets incitant à l'explicitation des stratégies d'action avait été bien accueilli. Il apporte à la réflexion stratégique en guidant le diagnostic du système de gestion visé et l'auto-analyse de sa place et de son rôle. Cependant, la clarification des stratégies qu'il permet implique simultanément une plus grande attention et réflexion portées à l'accès de ces documents stratégiques en dehors de l'organisation.

Là non plus il n'y a sans doute pas de réponse généralisable, sauf le rappel des implications de la connaissance produite dont l'analyste est responsable et de la nécessité pour lui de clarifier sa posture de recherche. Une fois ces précautions émises, nous pouvons envisager la reproduction de la démarche sur d'autres ONGE comme une perspective ouverte pour de nouvelles recherches, la comparaison étant en outre un moyen recommandé par E. Friedberg, citant Glaser et Strauss, pour asseoir son modèle interprétatif et ses catégories conceptuelles (Friedberg, 1997[1993] : 31).

2.3 L'évaluation en soutien de l'action environnementale : suivre la stratégie et tenir le cap des impacts écologiques

Les membres des ONGE expriment la préoccupation d'atteindre leur mission et d'augmenter l'impact de leurs actions sur les écosystèmes et la biodiversité. Le cadre d'évaluation construit a vocation à être un savoir actionnable pour la Tour du Valat, mais aussi pour toute autre organisation environnementale qui se saisirait de la question du renforcement de son action environnementale et de l'évaluation de ses impacts. La logique d'évaluation proposée comprend deux principes fondamentaux : l'évaluation doit être centrée sur des objectifs écologiques

explicites et les critères d'évaluation sont écologiques. En revanche, elle doit être ouverte et ne pas fixer *a priori* les moyens et les méthodes pour arriver au résultat escompté. Elle doit permettre de retracer la chaîne de sens de l'action, dès que possible, jusqu'à l'état de l'objet écologique visé.

Construire un cadre d'évaluation pour répondre à la demande interne d'atteinte des objectifs et la demande externe de lisibilité sur le rôle de l'ONGE, c'est aller dans le sens de la tendance lourde de nos modes d'organisation. Aujourd'hui, la légitimité est principalement fondée sur la démonstration de bonnes pratiques, de bonnes méthodes et de bons résultats, aussi nommé *accountability* dans le monde anglo-saxon. La logique évaluative, souvent limitée à des critères synthétiques voire d'efficience économique, se répand à tous les secteurs d'activités, et les travaux montrant les limites et les effets contre-productifs de cette pratique se multiplient. La transformation négative des modes de gestion liée à cette évolution vient d'abord du monde des entreprises (Palpacuer *et al*., 2010), mais se développe dans le secteur public (Busson-Villa, 1999 ; Naro, 2010) ou encore celui de la recherche (Matzkin, 2009). Les ONGE connaissent les mêmes contraintes lorsqu'elles perçoivent de l'argent public à travers les programmes financés par les bailleurs nationaux ou internationaux. Ces financements s'accompagnent d'un cadre de projet et de méthodes standards à respecter, de procédures d'audit et d'évaluation fondés sur des critères chiffrés (comme nous l'avons vu dans le cas du projet GIZC au Maroc). Selon les praticiens, ces cadres et évaluations de projet atteignent une certaine limite, les marges de manœuvres deviennent si réduites qu'il est difficile de développer des actions adaptées aux contextes rencontrés.

Faut-il pour autant rejeter la pratique de l'évaluation sur et dans les ONGE ? P. Jepson plaide pour le développement d'un mode d'évaluation et de compte rendu des actions spécifiques au secteur des ONGE. Ce régime d'*accountability* doit être adapté à « l'identité et au rôle de ces organisations » (Jepson, 2005 : 218). Dans cette perspective, notre proposition est une évaluation « ferme » sur l'objectif écologique, mais « souple » sur la stratégie et les méthodes mises en œuvre. Cette voie de mise en visibilité de l'action et des impacts demande à être maintenant étudiée sur sa capacité à soutenir l'action environnementale dans les ONGE, à répondre à la demande de comptes sur l'action environnementale, et peut-être à être porteuse d'une pratique moins aveugle de l'évaluation.

Bibliographie

Abdallah Y., Crivelli A.J., Lebel I., Mauclert V., Henissart C., Marobin D. (2009) *État des lieux de la pêcherie professionnelle à l'Anguille (Anguilla anguilla) en Région Provence-Alpes-Côte d'Azur.* Association Migrateurs Rhône Méditerranée, Pôle Relais Lagunes Méditerranéennes, Tour du Valat, Comité Régional des Pêches et des Elevages Marins PACA, Parc Naturel Régional de Camargue, 51 p.

Adler P. & Jermier J. (2005) Developing a field with more soul : standpoint theory and public policy research for management scholars, *Academy of Management Journal*, 48 (6), 941-944.

Alkin M.C. (1792) Accountability defined. Evaluation comment, *The journal of educational evaluation*, 3, 1-5.

Alkin M.C. (2004a) *Evaluation roots. Tracing theorist's views and influences*, SAGE, 424 p.

Alkin M.C. (2004b) *Context-adapted utilization : a personal journey*, in M.C. Alkin (ed.) *Evaluation roots. Tracing theorist's views and influences*, SAGE, 293-303.

Alkin M.C. & Christie A.C. (2004) *An evaluation theory tree*, in M.C. Alkin (ed.) *Evaluation roots. Tracing theorist's views and influences*, SAGE, 12-65.

Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.-F. (2005[1996]) *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, Paris.

Andersen S.S. & Burns T. (1996) *The European Union and the Erosion of Parliamentary Democracy*, S.S.

Andersen & A.E. Kjell (eds.) *A Study of Post-Parliamentary Governance in The European Union, How democratic is it ?*, London, SAGE.

Andreu-Boussut V. & Choblet C. (2006) Entre gouvernance locale et institutionnalisation des territoires : le Parc naturel régional, un modèle pour la GIZC ?, *VertigO*, 7 (3), 1-16.

Ansoff H.I. (1965) *Corporate strategy*, New York, McGraw Hill.

Archambault E. (2006) *Les Institutions sans but lucratif en France. Principales évolutions sur la période 1995-2005 et défis actuels*, Communication au colloque ADDES, 7 mars 2006.

Argyris C. (2000[1995]) *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Dunod.

Arlettaz R. & Mathevet R. (2010) Biodiversity conservation : from research to action, Dossier "le réveil du dodo III", *Natures Sciences Sociétés*, 18, 452-458.

Arnaud G. (1996) Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion ? Prolégomènes à toute recherche in situ. *Economies et Sociétés – Cahiers de l'ISMEA. Sciences de Gestion Série S.G,* 10 (22), 235-264.

Ashforth B.E. et Gibbs B.W. (1990) The double-edge of organizational legitimation, *Organization science*, 1 (2), 177-194.

Atamer T. & Calori R. (2003) *Diagnostic et décisions stratégiques*, 2e Ed., Dunod.

Avenier M-J. & Schmitt C. (2007) Elaborer des savoirs actionnables et les communiques à des managers, *Revue Française de Gestion*, 5 (174), 25-42.

Aznar J-C., Dervieux A. & Grillas P. (2003) Association between aquatic begetation and landscape indicators oh human pressure, *Wetlands*, 23, 149-160.

Aznar J-C., Dervieux A. & Grillas P. (2009) *Evolution de la végétation aquatique et gestion de l'eau en Camargue, entre 1980 et 2000. Chapitre 8*, In A. Monaco, W. Ludwig, M. Provansal, B. Picon (dir.) *Le golfe du Lion. Un observatoire de l'environnement en Méditerranée*, Editions Quae, 123-134.

Aznar O., Guérin M., Jeanneaux P., Roche C., Bretière G. et Herviou S. (2006) Quels indicateurs mobiliser pour les politiques environnementales locales ? Une approche à partir des services environnementaux et des conflits, *Géographie Economie Société*, 8 (3), 369-384.

Barbier M. (1998) *Pratiques de recherche et création d'une situation de gestion d'un risque de nuisance. D'une étude de cas à une recherche-intervention*, Thèse de doctorat de Gestion Université de Lyon 3, 420 p.

Barnaud G. (2005) La Convention Ramsar, genèse et principes fondateurs, *Zones humides infos*, 47-48, 1-5.

Beaulieu S., Roy M., Pasquero J. (2002) *Linking the management of legitimacy and the learning process:evidence from a case study,* Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, 5-6 avril 2002, Athènes.

Beltrame C. (2009) *Indicators for an observatory of mediterranean wetlands. A review of the existing sets of indicators developed in the main conventions and programs dedicated to biodiversity, wetlands or sustainable development,* Tour du Valat.

Benasayag M. & Del Rey A. (2007) *Eloge du conflit*, La Découverte.

Benhammou F. (2007) *Crier au loup pour avoir la peau de l'ours : une géopolitique locale de l'environnement*, Thèse de doctorat en Géographie, ENGREF, Paris.

Berny N. (2005) *Les groupes environnementaux français et l'Union européenne. Enjeux et dynamiques de l'activisme européen des groupes citoyens*, Thèse en Science Politique, Université Montesquieu-Bordeaux IV, Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux et Département de science politique, Faculté des sciences sociales, Université de Laval.

Berny N. (2008) Le lobbying des ONG internationales d'environnement à Bruxelles. Les ressources de réseau et d'information, conditions et facteurs de changement de l'action collective, *Revue française de science politique*, 58 (1), 97-121.

Bessire D. (1999) Définir la performance, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2 (5).

Bevacqua D., Melia P., Crivelli A.J., Gatto M., De Leo G.A. (2009) Assessing Management Plans

for the recovery of the European eel : a need for a multi-objective analyses, *American Fisheries Society Symposium*, 69, 637-647.

Bickman L. (1997) Evaluating evaluation : where do we go from here ?, *Evaluation Practice*, 18 (1), 1-16.

Billé R. (2004) *La gestion intégrée du littoral se décrète-t-elle ? Une analyse stratégique de la mise en œuvre, entre approche programme et cadre normatif*, Thèse de doctorat, Paris, ENGREF.

Billé R. (2006) Gestion Intégrée des zones côtières : quatre illusions bien ancrées, *VertigO*, 17 (3), 1-12.

Billé R. (2007) A dual-level framework for evaluating integrated coastal management beyond labels, *Ocean & Coastal Management*, 50, 796-807.

Billé R. & Chabason L. (2007) *Concepts, histoire et débats. La conservation de la nature : origines et controverses*, in Jacquet, P. & Tubiana, L. (dir.), *Regards sur la Terre 2008. Dossier Biodiversité - Nature et développement,* L'annuel du développement durable, Presses de Sciences Po, 113-130.

Biondi Y., Chatelain-Ponroy S., Eynaud P. et Sponem S. (2010) Quel mode de gouvernance pour les associations ?, *Revue Politiques et Management Public*, 1, 3-8.

Blanchot F. (1999) « La connaissance objective » de Karl Popper : principales thèses et apports pour les recherches en gestion, *Finance Contrôle Stratégie*, 2 (3), 25-62.

Blay M. (2009) L'évaluation par indicateurs dans la vie scientifique : choix politique et fin de la connaissance, *Cités*, 1 (37), 15-25.

Boisvert M. & Boisvert J. (2000) Effects of Bacillus thuringiensis var. israelensis on target and nontarget organisms: a review of laboratory and field experiments, *Biocontrol Science and Technology*, 10, 517-561.

Boltanski L. et Chiapello E. (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Collection Nrf essais. Paris, Gallimard.

Bonnet B., Aulong S., Goyet S., Lutz M., et Mathevet R. (2005) *Gestion intégrée des zones humides méditerranéennes. Conservation des zones humides méditerranéennes*, Tour du Valat, Arles, (13), 160p.

Bonneuil C. (2004) Les transformations des rapports entre sciences et société en France depuis la Seconde Guerre mondiale : un essai de synthèse, *Sciences, Médias et Société*, juin, 15-40.

Bonneuil C. (2006a) Dossier Engagement public des chercheurs. Introduction. De la république des savants à la démocratie technique : conditions et transformations de l'engagement public des chercheurs, *Natures Sciences Sociétés*, 14, 235-238.

Bonneuil C. (2006b) Cultures épistémiques et engagement public des chercheurs dans la controverse OGM, Dossier Engagement public des chercheurs, *Natures Sciences Sociétés*, 14, 257-268.

Bostick K. (2008) *NGO Approaches to Minimizing the Impacts of Aquaculture: A Review*, M. Holmer *et al.* (eds.), *Aquaculture in the Ecosystem*, Springer.

Boudon R. (1986) *L'idéologie*, Paris, Fayard.

Bouhaba A. (2007) *Usage des produits phytosanitaires au Maroc oriental : risques sanitaires et impacts environnementaux*, DESA Université Mohammed 1er, Oujda.

Boulanger P-M. (2004) Les indicateurs du développement durable : un défi scientifique, un enjeu démocratique, *Idée pour le débat, Gouvernance mondiale*, IDDRI, 21.

Bouleau G. (2007) *La gestion française des rivières et ses indicateurs à l'épreuve de la directive cadre*, Doctorat Sciences de l'environnement, MR G-EAU Montpellier, AgroParistech 07AGPT0066.

Bouquet C. (2007) La mondialisation est-elle le stade suprême de la colonisation ? Le transfert des modèles mondialisés dans les pays pauvres, *Les cahiers d'outre-mer*, 238, 185-202.

Bourguignon A. (1997) Sous les pavés de la plage…ou Les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance, *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 3, 1, 89-101.

Bourguignon A. & Jenkins A. (2004) Changer d'outils de contrôle de gestion ? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique, *Finance Contrôle Stratégie*, 7 (3), 31-61.

Bourguignon A. (2010) *Les instruments de gestion sont-ils éthiques ? Les enjeux de la réification*, in F. Palpacuer, M. Leroy et G. Naro (dir.) *Management, mondialisation, écologie : regards critiques en sciences de gestion*, Lavoisier, 163-184.

Boussard V. (2001) Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants, *Sociologie du travail*, 43, 533-551.

Bowling J. & Sayer J. (2004) Au-delà des critères et indicateurs, Critères et indicateurs de gestion durable des forêts, *Revue Forestière Française*, 5, 473-484.

Bréchet J-P, Monin P., Saives A-L. (2008) Légitimité, déviance et délit. Des défis pour le management stratégique, *Revue Française de Gestion*, 3 (183), 15-34.

Briones R., Dey M.M., Ahmed M., Stobutzki I., Prein M. & Acosta B.O. (2004) Impact pathway analysis for research planning : The case of aquatic resources research in the WorldFish Center, NAGA, *WorldFish Center Quarterly*, 27 (3 & 4), 51-55.

Buisson M-L. (2005) La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ?, *Revue Management & Avenir*, 4(6), 147-164.

Busson-Villa F. (1999) L'émergence d'une logique évaluative dans la gestion publique : le cas des organisations communales, *Finance Contrôle Stratégie*, 2 (1), 5-25.

Caillé A. (1992) Faut-il créer une nouvelle discipline dans les sciences sociales et laquelle ? Plaidoyer pour une philosophie politique qui aurait des allures de science, *Revue du M.A.U.S.S.*, 15-16 : 11-42.

Cailluet L. (2008) La fabrique de la stratégie. Regards croisés sur la France et les Etats-Unis, *Revue Française de Gestion*, 8 (188-189), 143-159.

Capron M. (2010) *Pouvoirs et contre-pouvoirs des puissances économiques. Vers un nouveau contrat social mondial ?,* in R. Audet, C. Gendron & J-G. Vaillancourt (dir.) *Développement durable et responsabilité sociale*, Presses Internationales Polytechniques, Québec, 247-263.

Cash D.W., Clark W.C., Alcock F., Dickson N.M., Eckley N., Guston D.H., Jager J., Mitchell R.B. (2003) Knowledge systems for sustainable development, *Proceedings of the National Acadacademy of Science (*PNAS), 100 (14), 8086-8091.

CEDE (2007) *La commission exécutive de l'eau. Evolutions et perspectives. Plan d'action 2007-2012,* Réserve nationale de Camargue, Direction départementale de l'agriculture et de la forêt des Bouches-du-Rhône, Parc naturel régional de Camargue, Laboratoire DESMID-CNRS, 53 p.

Chandler A.D. (1962) *Strategy and Structure*, Cambridge, The MIT Press.

Charnovitz S. (1997) *Two Centuries of Participation: NGOs and International Governance*, Michigan Journal of International Law, 18 (2).

Charnovitz S. (2002) Les ONG : deux siècles et demi de mobilisation, *L'Economie Politique*, 1 (13), 6-21.

Charnovitz S. (2005) Accountability of Nongovernmental Organizations (NGOs) in Global Governance, *GWU Law School Public Law Research Paper 145, GWU Legal Studies Research Paper 145,* Social science research network (available at http://ssrn.com/abstract=716381)

Charreaux G. (1997) Le gouvernement des entreprises – Corporate Governance: théories et faits, *Economica*, 421-469.

Charreaux G. (2000) Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance, *Revue du Financier*, Dossier « *Le conseil d'administration, pour qui ? Pour quoi ?* », 4e trimestre, 6-17.

Charreire S. et Huault I. (2001) Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat, *Finance Contrôle Stratégie*, 4 (3), 31-55.

Chartier D. (2006) Can we understand the role of NGO's in environmental politics without questioning the nature of the changes they propose and the scales they work at ?, *Graduate Journal of Social Science*, 3 (1), 49-60.

Chauvelon P. (1996) *Hydrologie quantitative d'une zone humide méditerranéenne aménagée : le Bassin du Fumemorte en Grande Camargue, delta du Rhône*, Thèse doctorat : mécanique, génie mécanique, génie civil : USTL Montpellier (FRA), 275p.

Chauvelon P. (2009) *Gestion Intégrée d'une Zone humide littorale méditerranéenne aménagée : contraintes, limites et perspectives pour l'Ile de CAMargue (GIZCAM),* Programme LITEAU 2, Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de l'Aménagement du Territoire, Tour du Valat, Rapport de fin de contrat, Août 2009, 84 p + annexes.

Chauvelon P., Pichaud M. (2007) *Modélisation du fonctionnement de l'hydrosystème Vaccarès dans l'Ile de Camargue en situation de crise hydro climatique. Projet IMPLIT Impact des évènements extrêmes (tempêtes et surcotes) liés au Changement Climatique sur les hydrosystèmes du littoral méditerranéen français*. Programme GICC-2 (Gestion et Impact du Changement Climatique) MEDD. Contribution au rapport final IMPLIT, mai 2007.

Chauvelon P., Tournoud M.G., Sandoz A. (2003) Integrated hydrological modelling of a managed coastal Mediterranean wetland (Rhone delta, France) : initial calibration, *Hydrology and Earth System Sciences*, 7, 123-131.

Christensen J. (2003) Auditing conservation in an age of accountability, *Conservation Practice*, 4, 12–19.

Cicin-Sain B. & Knecht R.W. (1998) *Integrated Coastal and Ocean Management, Concepts and Practises.* Island Press, Washington, D.C., 517 p.

Claeys-Mekdade C., Nicolas L. (2009) Le moustique fauteur de trouble, *Ethnologie française*, XXXIX, 1, 109-116.

Claeys-Mekdade C., Sérandour J. (2009) Ce que le moustique nous apprend sur le dualisme anthropocentrisme/biocentrisme : perspective interdisciplinaire sociologie/biologie, *Natures Sciences Sociétés*, 17, 136-144.

Clarkson P.M., Li Y., Richardson G.D., Vasvari F.P. (2008) Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure : an empirical analysis, *Accounting, Organizations and Society*, 33, 303-327.

Collin J.C. & Porras J.I. (1996) *Bâtir pour durer (Built to last)*, Paris, First.

Colloque CNAM (2009) Colloque international sur « La gouvernance des associations», Conservatoire national des arts et métiers, Paris, 7 et 8 septembre. http://gouvernance-associations.cnam.fr/

Cortner H.J. (2000) Making science relevant to environmental policy, *Environmental Science & Policy,* 3, 21-30.

Courpasson D. & Golsorkhi D. (2009) Introduction : les productivités du pouvoir. Résistances et pouvoirs dans et autour des organisations de la seconde modernité, *Revue Française de Gestion*, 3(193), 59-71.

Courpasson D. (1999) L'engagement du sociologue. Entre fascination et dénonciation. Sociologie et management des organisations, *Sociologie du travail*, 41, 295-305.

Crozier M. & Friedberg E. (1977) *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Collection Points-Essais, Paris, Le Seuil.

Crozier M. (1963) *Le phénomène bureaucratique*, Collection Points-Essais, Paris, Le Seuil.

Dahl R. (1961) *Who Governs ?*, New Haven, Yale University Press.

David A., Hatchuel A., Laufer R. (2000) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Elements d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Vuibert, collection FNEGE, 2000.

David A. (2000) *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion: trois hypothèses revisitées*, in A. David, A. Hatchuel, et R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie pour les sciences du management*, Paris, Vuibert, collection FNEGE, 83-109.

Davranche A. (2008) *Suivi de la gestion des zones humides camarguaises par télédétection en référence à leur intérêt faunistique*, Thèse de doctorat, Aix-Marseille, Université de Provence.

De Leo G.A., Melia P., Gatto M., Crivelli A.J. (2009) Eel population modeling an dits application to conservation management, *American Fisheries Society Symposium*, 58 : 327-345.

De Mombynes T. (2002) *Les stratégies des ONG de conservation internationale : quelles applications des grilles de lectures mise au point pour la gestion des entreprises ?* Mémoire de DEA Economie de l'Environnement et des Ressources Naturelles.

De Mombynes T. & Mermet L. (2003) La stratégie d'une ONG internationale d'environnement, articuler biologie et management, action publique et concurrence, *Gérer et comprendre*, 73, 14-24.

Dervieux A. (2005) La difficile gestion de l'eau en Camargue (France) : le Contrat de delta, *VertigO*, 6 (3), 1-11.

Dervieux A., Jolly G. et Allouche A. (2006) Gestion de l'eau et projet de territoire : vers une gestion intégrée du delta du Rhône, *VertigO*, 7 (3).

Déry R. (2000) *La structuration socio-épistémologique du champ de la stratégie*, in A-C. Martinet & R-A. Thietart (dir.) *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, collection FNEGE, 7-26.

Desrosières, A. (2000) *La politique des grands nombres*, *Histoire de la raison statistique*, La Découverte Poche, 456p.

Devereux G. (1980) *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Paris, Flammarion.

DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983) The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, (48), 147-160.

Doré A., Barbier M., Lecoq M. & Ould Badah M.A. (2008) Prévention des invasions de criquets pèlerins : analyse sociotechnique d'un dispositif de gestion du risque, *Cahiers Agricultures*, 17 (5), 457- 464.

Douthwaite B., Kuby T., van de Fliert E. & Schulz S. (2003) Impact pathway evaluation: an approach for achieving and attributing impact in complex systems, *Agricultural Systems*, 78 (2), 243–265.

Dumoulin D. (2003) Les savoirs locaux dans les filets des réseaux transnationaux d'ONG : perspectives mexicaines, *Revue Internationale des Sciences Sociales*, 4 (178), 655-666.

Dumoulin D. & Rodary E. (2005) Les ONG, au centre du secteur mondial de la conservation de la biodiversité, in Aubertin C. (dir.) Représenter la nature ? ONG et biodiversité, Paris, Éditions de l'IRD, 59-98.

Duran P. (1999) *Penser l'action publique*, L.G.D.J, Droit et Société.

Ecosoc (1996) Conseil économique et sociale des Nations Unies, *Résolution 1996/31*, disponible www.un.org/documents/ecosoc/res/1996/eres1996-31.htm.

El Oualiti S. (2007) *Enquête sur l'usage des pesticides sur la tomate cultivée en plein champ dans la plaine de Triffa*, DSA COSTE, Université Mohammed 1er, Oudja.

Emerit A. (2007) *Les aires protégées gérées. Zonage de l'espace et différenciation des rôles des acteurs conditions d'une gestion intégrée des territoires. Le rôle des équipes des espaces protégés alpines dans la gestion du retour du loup et dans la conservation du tétras-lyre*, Thèse de doctorat, AgroParisTech-Engref.

European Environment Agency (EEA) (2003) *Europe's environment : the third assessment*, Copenhagen.

Ezzaher A., Khattabi A., Hlal E. (2008) *Diagnostic du milieu socioéconomique du littoral de Saidia Ras Elma et de la commune de Boudinar*, Projet Adaptation au Changement Climatique au Maroc, Ecole Nationale Forestière d'Ingénieurs, Salé.

Fabre I. (2007) *Aide à la mise en place d'un tableau de bord de suivi de la zone côtière du site de l'embouchure de la Moulouya*, Master ENVAREM, Université de Provence/IUP DENTES, Tour du Valat, 83 p.

Favret-Saada J. (1977) *Les mots, la mort, les sorts*. Folio essais. Paris, Gallimard.

Fetterman D. (1996) *Empowerment evaluation: an introduction to theory and practice,* in D.M. Fetterman, S.J. Kaftarian & A. Wandersman (eds.), *Empowerment evaluation : Knowledge and tools for self-assessment and accountability,* Thousand Oaks, CA: Sage.

Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM), Conservation International (CI) (2009) *Gestion communautaire de la biodiversité*, Atelier d'échanges organisé le 3 juin 2009, par CI, la Fondation Ensemble et le FFEM.

Foucault M. (1966) *Les mots et les choses. Une archéologie des sciences humaines*, Paris, Gallimard.

Friedberg E. (1997[1993]) *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Points, Essais.

Froger G. & Andriamahefazafy F. (2003) Les stratégies environnementales des organisations internationales dans les pays en développement : continuité ou ruptures ?, *Monde en développement,* 4 (124), 49-76.

Froger G. (2006) Significations et ambiguïtés de la gouvernance dans le champ du développement durable, *Monde en développement*, 4 (136), 11-28.

Garnett S.T. & Lindenmayer D.B. (2011) Conservation science must engender hope to succeed, *Trends in Ecology & Evolution*, 26 (2), 59-60.

Gaucherel C. (2003) Pertinence de la notion d'indicateur pour la caractérisation du bassin versant, *L'espace géographique*, 3, 265-281.

Gauzente C. (2000) Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, *Finance Contrôle Stratégie*, 3 (2), 145-165.

Gazier B. et Lallement M. (1998) *Stratégie et théorie de l'action*, in B. Paulré (dir.), *Epistémologie de la stratégie en économie*, Publications de la Sorbonne, 165-181.

GEF (Global Environment Facility) (2004) *Biodiversity program study*, Report, Global Environment Facility, Washington, DC.

GEF (Global Environment Facility) (2005) *OPS3 : Progressing toward environmental results. Third overall performance study*, Global Environment Facility, Washington, DC. development co-operation. Evaluation, 11(1), 27-36.

Gervais M. (1995) *Stratégie de l'entreprise*, Economica, 4ème édition.

Girin J. (1987) *L'objectivation des données subjectives. Elements pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive*, Actes du colloque ISEOR/FNEGE, Paris, 18-19 novembre, publication ISEOR, 170-186.

Girin J. (1990) *L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode*, In A. C. Martinet (dir.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, 141-182.

Girod-Séville M., Perret V. (1999) *Fondements épistémologiques de la recherche*, chapitre 1, in R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 13-33.

Glaser B.G & Strauss A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research,* Chicago, Aldine Publishing Company.

Golsorkhi D. (dir.) (2006) *La fabrique de la stratégie. Vers une compréhension pratique de la pratique stratégique*, Vuibert, Paris, 246 p.

Guillaume B. (2009) Indicateurs de performance dans le secteur public : entre illusion et perversité, *Cités*, 1 (37), 101-109.

Guillemain M., Gauthier-Clerc M. & Hearn R. (2010) Déplacements et migrations des Sarcelles d'hiver Anas crecca : découvertes issues du baguage, *Ornithos*, 17 (5), 284-289.

Guillet F. (2007) *Analyse stratégique et performance environnementale d'une ONGE. Le cas de la Tour du Valat*, Mémoire de Master 2 Recherche EDDEE, Paris X – AgroParisTech.

Guillet F. & Leroy M. (2010) Perspective stratégique de la gouvernance d'une ONG de conservation de la nature, *Politique et Management Public*, 27 (1), 11-30.

Gully C. (2010) *Les outils du développement durable en Méditerranée : peut-on parler de passerelles entre conservation et développement ? L'exemple des zones humides en Albanie*, Mémoire de Master GEEFT, AgroParisTech-Engref, 124 p.

Haas P.M. (1992) Epistemic communities and international policy coordination, *International Organization*, 46 (1), 1-35.

Hamel G., Prahalad C.K. (1989) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Bussiness Review*, 79-91.

Hatchuel A. (2000) *Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective*, in A. David, A. Hatchuel, et R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie pour les sciences du management*, Paris, Vuibert, collection FNEGE, 7-43.

Hazard L. (2009) Sciences et action pour la gestion et la conservation de la biodiversité. Compte rendu du colloque (Florac, 18-21 septembre 2007), *Natures Sciences Sociétés*, 17, 200-202.

Henri J-F. & Journeault M. (2010) Eco-control : the influence of management control systems on environmental and economic performance, *Accounting, Organizations and Society*, 35 (1), 63-80.

Hermet G., Kazancigil A. & Prud'homme J-F. (2005) *La gouvernance. Un concept et ses applications*, Paris, Karthala.

Hill T. & Westbrook R. (1997) SWOT analysis : it's time for a product recall, *Longe Range Planning,* 30 (1), 46-52.

Hoarau C. & Laville J-L. (dir.) (2008) *La gouvernance des associations*, Erès, collection sociologie économique.

Holmes J. & Clark R. (2008) Enhancing the use of science in environmental policy-making and regulation, Environmental, *Science & Policy*, 11, 702-711.

Hudson A. (2001) NGO's transnational advocacy networks : from 'legitimacy' to 'political responsibility', *Global Networks*, 1(4), 331-352.

Hurteau M. & Houle S. (2005) Évaluation de programme et recherche évaluative : des activités distinctes, *Mesure et Évaluation en Éducation*, 28 (3), 83-95.

Hurteau M. & Houle S. (2006) *L'évaluation de programme : réflexion concernant la théorie de l'évaluation*, Symposium « l'évaluation de programme : notions, modèles et méthodologies », XIXème Colloque ADMEE Europe - Université de Luxembourg, 2006.

IPCC (Intergovernmental panel on climate change) (1992) *Global climate change and the rising challenge of the sea.* Ministry of Transport, Public Works and Water Management, Report of the Coastal Zone Management Subgroup, Response Strategies Working Group, The Hague.

Isenmann, P. (2003) *la Tour du Valat en Camargue*, Buchet/Chastel.

Jacobs C. & Statler M. (2006) *La création de la stratégie en tant que jeux sérieux*, in D. Golsorkhi (dir.) *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionelle*, Paris, Vuibert, 81-90.

Jarzabkowski P. (2005) *Strategy as practice : an activity-based approach*, Londres, Sage.

Jarzabkowski P., Balogun J. & Seidl D. (2006) *Five key questions and a conceptual framework for strategy-as-practice research,* 22nd European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium « The Organizing Society », 6 July.

Jarzabkowski P., Balogun J., Seidl D., (2007) Strategizing : The challenges of a practice perspective*, Journal of Management Studies*, 60 (1), 5-27.

Jasanoff S. (1990) *The Fifth Branch: Science Advisers as Policymakers*, Harvard University Press, Cambridge.

Jasanoff S. (1995) Procedural choices in regulatory science, *Technology in Society*, 17 (3), 279-293.

Jepson P. (2005) Governance and accountability of environmental NGOs, *Environmental Science & Policy*, 8 (5), 515-524.

Johnson G., Melin L., Whittington R. (2003) Micro-strategy and strategizing : Towards an activity-based-view, *Journal of Management Studies*, 40 (1), 1-22.

Jollivet M. (2010) Un moment fondateur en France dans les recherches sur la rapports entre sciences et sociétés, *Natures Sciences Sociétés*, 18, 46-50.

Jordan L. & Van Tuijl P. (2000) Political responsability in transnational NGO advocacy, *World Development*, 28 (12), 2051-2065.

Jordan L. & Van Tuijl P. (eds.) (2006) *NGO accountability. Politics, principles and innovations*, London, Earthscan, 257 p.

Jorstad E. & Skogen K. (2010) The Norwegian Red List between science and policy, *Environmental Science & Policy*, 13, 115-122.

Journées d'études du Groupe Initiatives (2008) *Les relations ONG - Entreprises. L'expérience du Groupe Initiatives*, Nogent-sur-Marne, 9 septembre.

Kalaora B. & Charles L. (2000) Intervention sociologique et développement durable : le cas de la gestion intégrée des zones côtières, *Natures Sciences Sociétés*, 8 (2), 31-38.

Kalaora B., (1999) Global expert : la religion des mots, *Ethnologie française*, 29 (4), 513-527.

Khandwalla P.N. (1970) *The effect of the environment on the organizational structure of firm*, Thèse de doctorat, Carnegie-Mellon University.

Lacey L.A. & Merritt D.L. (2004) *The safety of bacterial microbial agents used for black fly and mosquito control in aquatic environments*, In H.M.T Hokkanen & A.E. Hajek (deds.) *Environmental Impacts of Microbial Insecticides : Need and Methods for Risk Assessment*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht : 151-168.

Lacroux F. (1994) *Contribution à une théorie de la planification adaptative*, Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille III.

Lagadeuc Y. & Chenorkian R. (2009) Les systèmes socio-écologiques: vers une approche spatiale et temporelle, *Natures Sciences Sociétés*, 17, 194-196.

Langer S. (2009) Les réseaux transnationaux des ONG et le rôle joué par le facteur « savoir » dans la contestation menée contre les multinationales : l'exemple de la Coordination contre les risques de Bayer (CRB), *Annales de Géographie*, 668, 414-429.

Laroche H. (1997) *La querelle du « Contenu » et du « Processus » : Les enjeux de la transformation du champ de la stratégie*, Ve Conférence de l'AIMS, Montréal.

Laroche H., Nioche J-P. (1998) *Les nouveaux fondements de la stratégie*, dans *Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, Paris, Vuibert.

Larrère C. (1997) L*es Philosophes de l'environnement*, Puf.

Lascoumes P. (1994) *L'éco-pouvoir. Environnements et Politiques*, Paris, Éditions La Découverte.

Latour B. (1987) *Science in action : how to follow scientists and engineers through society*, Harvard University Press.

Laufer R. (2000) *Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique*, in A. David, A. Hatchuel, et R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie pour les sciences du management*, Paris, Vuibert, collection FNEGE, 45-81.

Lebel D. & Desforges D. (2009) Les ONG de défense de l'environnement, *Regards croisés sur l'économie*, La découverte, 6, 59-61.

Lebreton C. (2008) *Les observatoires de zones humides comme outils d'aide à la décision et à l'évaluation des politiques publiques. Un cas d'étude, l'Observatoire Camargue*, Mémoire de Mastère Forêt, Nature, Société, AgroParisTech-Engref.

Lefeuvre J-C. (1991) *Des certitudes de l'expert au doute du scientifique*, Avant-propos in J. Theys (dir.), *Environnement, science et politique. Les experts sont formels*, Cahier du GERMES, 15-42.

Leménager T. (2010) *L'entreprise, stratège et négociateur en matière d'environnement. Le cas de la filière hydroélectrique d'EDF*, Broché, 660 p.

Le Moigne J.L. (1990) Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, in A-C. Martinet (dir.) Épistémologies et sciences de gestion, *Économica*, chapitre 3 : 81-141.

Le Moigne J.L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, PUF.

Le Prestre P. (2005) *Protection de l'environnement et relations internationales. Les défis de l'écopolitique mondiale*, Armand Colin, Dalloz.

Le Prestre P. & Taravella R. (2009) *Pouvoirs et limites des réseaux d'expertise*, in Jacquet P., Pachauri R. et Tubiana, L. (dir.) *Regards sur la Terre 2009. La gouvernance du développement durable*, Les Presses de Sciences Po, 199-209.

Leroy M. (2004) *Gestion stratégique des écosystèmes s un contexte d'aide internationale. Engagements environnementaux et dispositifs de gestion dans la vallée du fleuve Sénégal*, Thèse de doctorat, Sciences de l'environnement - gestion, ENGREF.

Leroy M. (2006a) *Gestion stratégique des écosystèmes du fleuve Sénégal, actions et inactions publiques internationales*, Paris, L'Harmattan, 624 p.

Leroy M. (2006b) *Méthodes participatives dans le cadre des rapports Nord-Sud : une revue critique*, in R. Billé, L. Mermet, M. Berlan-Darqué, N. Berny, A. Emerit (dir.), *Concertation, décision, environnement*. Regards croisés, La documentation française, IV, 111-128.

Leroy M. (2008), *Participation in development projects. A critical analysis*, Paris, Editions AgroParisTech.

Leroy M. (2010) *Fondements critiques de l'analyse de la performance environnementale des dispositifs de développement durable*, in Palpacuer F., Leroy M. & Naro, G (dir.) *Management, mondialisation et écologie. Regards critiques en sciences de gestion,* Lavoisier, Cachan.

Leroy P. (2004) Sciences environnementales et interdisciplinarité : une réflexion partant des débats aux Pays-Bas, *Natures Sciences Sociétés*, 12 (3), 274-284.

Lévêque C., Pavé A., Abbadie L., Weill A., Vivien F-D. (2000) Les zones ateliers, des dispositifs pour la recherche sur l'environnement et les anthroposystèmes, *Natures Sciences Sociétés*, 8 (4), 43-52

Leviton L.C. (2003) Evaluation use : Advances, Challenges and Applications, *American Journal of Evaluation, 24* (4), 525-535.

Levrel H. (2006) *Biodiversité et développement durable : quels indicateurs ?*, Thèse de doctorat, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 402p.

Liedtka J.M. (1998) Strategic thinking : can it be thaught ?, *Long Range Planning*, 31 (1), 120-129.

Lorino P. & Tarondeau J-C. (2006) De la stratégie aux processus stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 32 (160), 307-328.

Lusthaus C., Adrien M-H., Anderson G., Carden F. & Plinio Montalván G. (2003) *Evaluation organisationnelle : Cadre pour l'amélioration de la performance*, IDRC.

March, J. G. & Simon H.A. (1965[1958]) *Les organisations*, Paris, Dunod.

Marchesnay M. (2002) *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétences. Essai de praxéologie*, Editions de l'ADREG.

Marchesnay M. (2004) *Management stratégique*, Editions de l'ADREG.

Martinet A-C. (1997) *Planification stratégique*, in P. Joffre & Y. Simon (dir.) *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica, 2249-2265.

Martinet A-C. (2000) *Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline*, in A. David, A. Hatchuel, et R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Elements d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Vuibert, collection FNEGE, 111-124.

Martinet A-C. (2001) *Le faux déclin de la planification stratégique*, in A-C. Martinet & R-A. Thietart (dir.) *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, collection FNEGE, 175-193.

Martinet A-C. (2006[1993]) Stratégie et pensée complexe, *Revue Française de Gestion*, 32 (160), 3-45.

Martinet A-C. (2008) Gouvernance et management stratégique. Une nouvelle science morale et politique, *Revue Française de Gestion*, 3 (183), 95-110.

Matheu M. (1986) La familiarité distante : quel regard poser sur la gestion dans notre société, *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, mars 1986, 81-94.

Mathevet R. & Mesléard F. (2002) The origins of the private wildflowling lease system in a major Medtierranean wetland : the Camargue (Rhone river delta, southern France), *Land Use Policy*, 19(4), 277-286.

Mathevet R. & Tamisier A. (2002) Creation of a nature reserve, its effects on hunting management and waterfowl distribution in the Camargue (southern France), *Biodiversity and Conservation,* 11(3), 509-519.

Matzkin A. (2009) L'évaluation en sciences exactes : quand la quantité tue la qualité, *Cités*, 1 (37), 43-49.

Maugeri S. (2001) *Du sens à la violence. Intérêt d'une sociologie des dispositifs de gestion*, dans S. Maugeri (dir.), *Délit de gestion*, Paris, La Dispute.

McDonald R.I., Yuan-Farrell C., Fievet C., Moeller M., Kareiva P., Foster D., Gragson T., Kinzig A., Kuby L. & Redman C. (2007) Estimating the Effect of Protected Lands on the Development and Conservation of Their Surroundings, *Conservation Biology*, 21 (6), 1526-1536.

MEA (Millennium Ecosystem Assessment) (2005) *Current state and trends assessment*, Washington D.C., Island Press.

Melhaoui M. & Sbai A. (2008) *Expertise nationale en socio-économie et en développement local appliqué à la gestion intégrée des zones côtières : cas de la zone Saïdia – Moulouya – Ras El Ma*, Projet SMAP III « zone humide sensible associée à une approche de gestion intégrée des zones côtières » Embouchure de la Moulouya.

Mermet L. (1992) *Stratégies pour la gestion de l'environnement. La nature comme jeu de société ?,* L'Harmattan, Collection Environnement, Paris, 205 p.

Mermet L., Dziedzichi J-M., Laurans Y. (2001) *ONG internationales et associations françaises*, in M. Boyer, G. Herzlich et B. Maresca (dir.), *L'environnement, question sociale, 10 ans de recherches pour le ministère de l'environnement*, Odile Jacob, 159-169.

Mermet L., Billé R., Leroy M., Narcy J-B., Poux X. (2005) l'Analyse Stratégique de la Gestion Environnementale : un cadre théorique pour penser l'efficacité environnementale, *Natures Sciences Sociétés*, 13 (2), 127-137.

Mermet L. (2006 [1998]) *L'analyse stratégique de la gestion environnementale illustrée par les tribulations d'un noyau relictuel de population d'ours brun dans les Pyrénées occidentales françaises*, Paris, Les publications de l'ENGREF, 480p.

Mermet L. & Berlan-Darqué M. (dir.) (2009) *Environnement : décider autrement. Nouvelles pratiques et nouveaux enjeux de la concertation*, L'Harmattan, Paris.

Mermet L., Billé R., Leroy M. (2010) Concern-focused evaluation for ambiguous and confliting policies : an approach from the environmental field, *American Journal of Evaluation*, 31 (2), 180-198.

Mermet L. (2010a) *L'environnement : concept gestionnaire ou concept critique ?,* in F. Palpacuer, M. Leroy et G. Naro (dir.), *Management, mondialisation, écologie - regards critiques en sciences de gestion*, Paris, Hermès : 261-280.

Mermet L. (2010b) *Conserver et restaurer la biodiversité : un problème d'action stratégique*, Texte pour l'ouvrage collectif « Ecologie de la Conservation ». A paraître.

Mesléard F., Grillas P., Ham L. T. (1995) Restoration of seasonally-flooded marshes in abandoned ricefields in the Camargue (southern France) – preliminary results on vegetation and use by ducks, *Ecological Engineering*, 5, 95-106.

Miller D. & Mintzberg H. (1983) *The case of configuration*, in G. Morgan (dir.), *Beyond Method*, Sage, Bervely Hills.

Mintzberg H. (1994) *The rise and fall of strategic planning*, Prentice-Hall (traduction française : *Grandeur et décadence de la planification stratégique*), Dunod.

Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J. (1999) *Safari en pays stratégie*, Village Mondial, Paris, 430 p.

Moisdon J.-C. (dir.) (1997) *Du mode d'existence des outils de gestion, les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Seli Arslan.

Mondain-Monval J-Y., Olivier A., Le Bihan A. (2009) Recent trends in the number of hunters and the harvest of wildfowl in the Camargue, France : preliminary results, *Wildfowl & Wetlands Trust*, Special Issue 2, 192-201.

Morin E. (1990) *Science avec conscience*, nouvelle édition, Le Seuil – Points.

Musca G. (2007) La construction des compétences dans l'action, *Revue Française de Gestion*, 5 (174), 93-113.

Muxart T. (2004) La programmation des recherches interdisciplinaires en environnement au CNRS. Logique scientifique ou logique de pouvoir ?, *Natures Sciences Sociétés*, 12, 310-315.

Myers N. (1988) Threatened Biotas : « Hot Spots in Tropical Forests », *Environmentalist*, 8 (3), 187-208.

Narcy J.-B. (2000) *Les conditions d'une gestion spatiale de l'eau. Le monde de l'eau face aux filières de la gestion des espaces*, Thèse de doctorat en Sciences de l'Environnement de l'ENGREF, Paris.

Naro G. (2010) *Perspectives critiques en comptabilité : le nouveau management public en question*, F. Palpacuer, M. Leroy & G. Naro (dir.) *Management, mondialisation et écologie. Regards critiques en sciences de gestion,* Paris, HERMES - Lavoisier, 185-213.

Nevers J-Y. (2003) *Les politiques de protection des espaces naturels*, Gendron C. & Vaillancourt J-G. (dir.), *Développement durable et participation publique. De la contestation écologiste aux défis de la gouvernance*, Les Presses de l'Université de Montréal, 243-261.

O'Riordan, T. (Ed.), (1995) *Environmental Science for Environmental Management*, Harlow, Longman.

OCDE (1993) *Gestion des zones côtières - Politiques intégrées,* OCDE, Paris.

Olivier de Sardan J-P. (1995a) *Anthropologie et développement. Essai en socio-anthropologie du changement social*, APAD-Karthala.

Olivier de Sardan J.-P. (1995b) La politique du terrain. Sur la production des données en anthropologie*, Enquête*, 1: 71-109.

Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) (1994) *Indicateurs d'environnement : Corps central de l'OCDE*, Paris, OCDE, 43p.

Orr D.W. (2007) Optimism and hope in a hotter time, *Conservation Biology*, 21, 1392-1395.

Palpacuer F., Leroy M. & Naro G. (2010) *Management, mondialisation, écologie - Regards critiques en sciences de gestion*, Paris, Hermès, 406 p.

Papayannis T. (2002) *Action régionale pour les zones humides. L'expérience méditerranéenne 1991-2002*, Ramsar, MedWet, Tour du Valat.

Papayannis T. et Salathé.T (1999) *les zones humides méditerranéennes à l'aube du 21e siecle*, Tour du Valat, Ramsar, WWF.

Parc Naturel Régional de Camargue (2009) Charte, objectif 2022. www.parc-camargue.fr

Parmentier R. (1999) Greenpeace and the Dumping of Waste at sea : a case of Non-State actors' intervention in International Affairs, *International Negotiation*, 4, 433-455.

Pascale R.T. (1984) Perspectives on strategy : the real story behind Honda's success, *California Management Review*, 3 (26), 47-72.

Passeron J-C (1991) *Le raisonnement sociologique : l'espace non-poppérien du raisonnement naturel*, Paris, Nathan.

Patten D.M. (2002) The relation between environmental performance and environmental disclosure: a research note, *Accounting, Organizations and Society*, 27 (8), 763-773.

Patton M.Q. (2001) Evaluation, Knowledge Management, Best Practices, and High Quality Lessons Learned, *American Journal of Evaluation*, 22 (3), 329-336.

Patton M.Q. (2004) *The roots of utilization-focused evaluation*, in M.C. Alkin (ed.) *Evaluation roots. Tracing theorist's views and influences*, SAGE, 293-303.

Penrose E. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Blackwell.

Picon B. (1988[1978]) *L'espace et le temps en Camargue*, Actes Sud, 231 p.

Plan de gestion anguille Rhône Méditerranée Corse, approuvé par la Commission Européenne le 15 février 2010.

Plane J-M. (2000) *Méthodes de recherche-intervention en management*, Paris, L'Harmattan, 256 p.

Plane J-M. (2003) *Management des organisations. Théories, concepts, cas*, Dunod, 257 p.

Plan national d'action 2010-2014 pour le Phragmite aquatique (*Acrocephalus paludicola*). (2009) Bretagne Vivante, Diren Bretagne, Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du Territoire.

Plan national de restauration du butor étoilé (*Botaurus stellaris*) 2008-2012. (2007) Ligue de Protection des Oiseaux, Diren Nord-Pas-de-Calais, Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du Territoire.

Poizat G., Rosecchi E., Chauvelon P., Contournet P. & Crivelli A. (2004) Long-term fish and macro-crustacean community in a Mediterranean lagoon. Estuarine, *Coastal and Shelf Science*, 59, 615-624.

Porter M. (1986) *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterEditions.

Poulin B., Lefebvre G., Duborper E. & Paz L. (2010b) *Résultats du suivi de l'impact potentiel des traitements au Bti sur les invertébrés paludicoles et les hirondelles des fenêtres en Camargue pour la période 2006-2009*, Rapport Tour du Valat, 20 p.

Poulin B., Lefebvre G., & Paz L. (2010a) Red flag for green spray: adverse trophic effects of Bti on breeding birds, *Journal of Applied Ecology*, 47, 884-889.

Princen T. & Finger M. (1994) *Environmental NGOs in World Politics*, Routledge, London.

Prieur M. (dir.), Guignier A. (2006) *Etat de l'art des questions soulevées par la participation du public aux travaux des instances internationales*, Rapport final, Centre International de Droit Comparé de l'Environnement, pour le Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable, 250 p.

Quéinnec E. & Igalens J. (2004) *Les organisations non gouvernementales et le management*, Vuibert.

Quinn J.B. (1980) *Strategies for change : « logical incrementalism »*, Homewood Il Irwin.

Ramsar Convention Secretariat (2007) *Coastal management: Wetland issues in Integrated Coastal Zone Management.* Ramsar handbooks for the wise use of wetlands, 3rd edition, 10, Ramsar Convention Secretariat, Gland, Switzerland.

Raustiala K. (1997) States, NGOs, and International Environmental Institutions, *International Studies Quaterly*, 41, 719-740.

Ravetz J. (1988) *In sustainable development of the biosphere*, IIASA, Cambridge University Press.

Ridha A. (2008) Les associations écologiques en Tunisie : lacunes, obstables et défis. Etude sur l'impact de la société civile dans le monde arabe, *Pensée plurielle*, 1 (17), 139-157.

Riveline C. (1991) Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations, *Gérer et comprendre*, Décembre 1991, 50-62.

Riveline C. et Matheu M. (1983) *Ethnographie des organisations*. Enseignement et Gestion (printemps), 39-49.

Rogers P.J., Petrsino A., Huebner T., Hasci T.A. (2000) *Program theory evaluation : practice, promise, and problems*, in: P.J. Rogers, A. Petrsino, T.A. Hasci, T. Huebner (eds.), *Program theory in evaluation. Challenges and opportunities*, New Directions for Evaluation.

Roqueplo P. (1991) *L'expertise scientifique : convergence ou conflit de rationalités ? Introduction générale*, in J. Theys (dir.) *Environnement, science et politique. Les experts sont formels*, Cahier du GERMES, 43-80.

Rossechi E., Chauvelon P., Poizat G. & Crivelli A.J. (2003) *Conséquences de la variabilité hydro-saline d'un complexe lagunaire méditerranéen, induite par la gestion hydraulique et les contraintes climatiques, sur ses peuplements piscicoles : le cas du système Vaccarès*, Programme de recherches LITEAU I, Rapport Final et annexes, Tour du Valat, Arles, 80 p.

Rouleau L., Allard-Poesi F., Warnier V. (2007a) Le management stratégique en pratiques, *Revue Française de Gestion,* 5 (174), 15-24.

Rouleau L., Allard-Poesi F., Warnier V. (2007b) Rencontres avec Ann Langley, Damon Gorsorkhi et Valérie Chanal, *Revue Française de Gestion*, 5 (174), 191-204.

Rowe G.E., Margaritis A. & Wei N. (2008) Specific oxygen uptake rate variations during batch fermentation of Bacillus thuringiensis subspecies kurstaki HD-1, *Biotechnology Progress*, 19, 1439-1443.

Rumelt R.P. (1984) *Towards a Strategic Theory of the Firm*, Competitive Strategic Management, R. Lamb (dir.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 556-570.

Saïas M. & Metais E. (2001) La stratégie d'entreprise: évolution des pratiques et de la pensée, *Finance Contrôle Stratégie*, 4 (1), 183-213.

Salles D. (2006) *Les défis de l'environnement. Démocratie et efficacité*, Syllepse, Paris, 250 p.

Sarewitz D. & Pielke Jr. R.A. (2007) The neglected heart of science policy : reconciling supply of and demand for science, *Environmental Science & Policy*, 10, 5-16.

Scott W.R. (1995) *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Scriven M. (1980) *The Logic of Evaluation,* Inverness (Calif.), Edgepress, 125 p.

Scriven M. (2001) Evaluation : Future Tense, *American Journal of Evaluation*, 22 (3), 301-307.

Secrétariat de la Convention de Ramsar (2007) *Utilisation rationnelle des zones humides : Cadre conceptuel pour l'utilisation rationnelle des zones humides*, Manuels Ramsar pour l'utilisation rationnelle des zones humides, 3e édition, volume 1, Gland, Suisse.

Seidl D., Balogun J., Jarzabkowski P. (2006) *Stratégie comme pratique : recentrage de la recherche en management stratégique*, in D. Golsorkhi (dir.), *La fabrique de la stratégie. Vers une compréhension pratique de la pratique stratégique*, Paris, Vuibert, 246 p.

Silberstein J. (2010) *Luc Hoffmann, l'homme qui s'obstine à préserver la Terre*. Entretiens. Phébus.

SMAP Technical Assistance (2008) La gestion intégrée des zones côtières, Booklet.

Snoussi M. (2006) *Revue de quelques éléments de base pour l'évaluation des débits environnementaux en Basse Moulouya*, Université Mohamed V, Maroc.

Spiro P.J. (2002) Accounting for NGOs, *Chicago Journal of International Law*, 3 (1), 161-169.

Spiro P.J. (2006) NGOs in international environmental lawmaking: theoretical Models, *Temple University Legal Studies Research,* 26, 1-33. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=937992

Sorensen J. (1993) The international proliferation of integrated coastal management efforts, *Ocean and Coastal Management,* 21 (1-3), 45-80.

Soulé B. (2007) Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observation en sciences sociales, *Recherches qualitatives*, 27(1), 127-140.

Springer-Heinze A., Hartwich F., Henderson J., Horton D. & Minde I. (2003) Impact pathway analysis : an approach to strengthening the impact orientation of agricultural research, *Agricultural System*, 78 (1), 267-285.

Stake R.E. (2004) *Standards-Based and Responsive Evaluation*, Thousand Oaks (Calif.), Sage Publications, 329 p.

Star S.L. & Griesemer J.R. (1989) Institutional Ecology, « Translations » and Boundary Objects : Amateurs and Professionals in Berkely's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-1939, *Social Studies in Sciences,* 19 (3), 387-420.

Stone M.M. & Brush C.G. (1996) Planning in ambiguous context : the dilemma of meeting needs for commitment and demands for legitimacy, *Strategic Management Journal*, 17 (8), 633-653.

Suchman M.C. (1995) Managing legitimacy : strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610.

Tamisier A. (1991) Carte typologique de Camargue: Témoin d'une évolution régressive (1942-1984), *Mappemonde* 2, 22-26.

Tamisier A., Grillas P. (1994) A review of habitat changes in the Camargue : an assessment of the effects of the loss of biological diversity on the wintering waterfowl community, *Biological conservation*, 70 (1). 39-47.

Taravella R. (2007) *La frontière pionnière amazonienne aujourd'hui : Projet socio-environnemental de conservation forestière contre dynamique pastorale de déforestation. Une analyse stratégique 2000-2006 de l'action collective en « Terra do Meio » (Para, Brésil)*, Thèse de doctorat, AgroParisTech, 637p.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18, 509-534.

Theys J. (dir.) (1991) *Environnement, science et politique. Les experts sont formels*, Cahier du GERMES, 676 p.

Thiery P. & Perrin C. (2005) Recouvrement de champs d'activité entre ONG et entreprises : partenariat ou concurrence ?, *Entreprises et Histoire*, 39, 77-90.

Trébucq S. (2005) De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise, *Revue Française de Gestion,* 5 (158), 49-67.

Treyer S. (2006) *A quelle raréfaction de l'eau faut-il se préparer ? Construire une intervention prospective au service de la planification pour les ressources en eau en Tunisie*, Doctorat Sciences de l'eau (mention gestion), RGTE, ENGREF.

Turner J.R. (1993) *The handbook of project based management*. McGraw-Hill, London.

Turner J.R., Müller R. (2003) On the nature of the project as a temporary organization, *International Journal of Project Management,* (21), 1-8.

Tywoniak S.A. (1998) *Le modèle des ressources et compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?,* dans H. Laroche et J-P. Nioche (dir.), *Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, Paris, Vuibert.

UNEP (United Nations Environment Programme) (1995) *Global programme of action for the protection of the marine environment from land-based activities.* United Nations, 23 October - 3 November, Washington, 60 p.

UNEP – CBD (United Nations Environment Programme, Convention on Biological Diversity) (2003), *Report of Expert Meeting on Indicators of Biological Diversity Including Indicators for Rapid Assessment of Inland Water Ecosystems*, Montreal, 10-14 Nov. 2003, 82 p.

Vaessen J. & Todd D. (2008) Methodological challenges of evaluating the impact of the global environment facility's biodiversity program, *Evaluation and Program Planning*, 31, 231-240.

Vakil A.C. (1997) Confronting the Classification Problem: Toward a Taxonomy of NGOs, *World Development,* 25 (12), 2057-2070.

Valadou B., Beaulaton L., Pénil C. (2008) *Sauvegarde de l'anguille, un règlement européen*, Office Nationale de l'Eau et des Milieux Aquatiques.

Valéau P. (2003) Différentes manières de gérer les associations, *Revue Française de Gestion*, 5 (146), 9-22.

van den Hove S. (2007) A rationale for science–policy interfaces, *Futures*, 39, 807-826.

van den Hove S. & Chabason L. (2009) The Debate on an Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (IPBES): Exploring gaps and needs, *Iddri - Des idées pour le débat*, 1, 1-24.

Van der Heijden H-A. (1997) Political opportunity structure and the institutionnalisation of the environmental movement, *Environmental Politics*, 6 (4), 25-50.

Weick K.E. (1979[1969]) *The social psychology of organizing*, Reading MA Addison-Wesley.

Weiss C. (1997) *Evaluation : Methods for studying programs and policies*, New Jersey: Pearson Education Canada, 372 p.

Wernerfelt B. (1984) A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5 (5), 171-180.

Wernerfelt B. (1995) A resource-based view of the firm: Ten years after, *Strategic Management Journal*, 171-174.

Whittington R. (2006) Completing the practice turn in strategy research, *Organization studies*, 5 (27), 613-634.

Whittington R. & Cailluet L. (2008) The Crafts of Strategy : Special Issue Introduction by the Guest Editors, *Long Range Planning*, 41(3), 241-247.

Wilson I. (1994) Strategic planning isn't dead - it changed, *Longe Range Planning*, 27 (4), 12-24.

Yami S. & Le Roy F. (dir.) (2007) Les stratégies de coopétition, Dossier, *Revue Française de Gestion*, 33 (176).

Yami S. & Leroy F. (dir.) (2010) *Stratégies de coopétition, Rivaliser et coopérer simultanément*, De Boeck, coll. Méthodes & Recherches.

Yanacopulos H. (2005) The strategies that bind : NGO coalitions and their influence, *Global Networks*, 5 (1), 93-110.

Zanoni, M., Vargas, M., Pivot, A., Raynaut, C., Lescure, J.-P., Quensière, J. (1997) *La Recherche en environnement. À propos de quelques pratiques interdisciplinaires*, unpublished paper resulting from an international workshop on interdisciplinary scientific practices (University of Campinas, Brasil, December 1996).

Zarka Y-C. (2009) Editorial. Qu'est-ce que tyranniser le savoir ?, *Cités*, 1 (37), 3-6.

Zimmerman M.A. & Zeitz G.J. (2002) Beyond survival : Achieving new venture growth by building legitimacy, *Academy of Management Review*, 27 (3), 414-431.

Sites web

http://europa.eu/legislation_summaries/external_relations/relations_with_third_countries/mediterranean_partner_countries/r15001_fr.htm

http://glossary.eea.europa.eu/EEAGlossary/D/DPSIR

http://iucn.org/about/work/programmes/species/red_list/about_the_red_list/, Page last updated: August 27, 2009.

www.unep-wcmc.org/aboutWCMC/, site web visité en mars 2010.

www.medwet.org

www.ocde.org

www.planbleu.org

www.pnud.org.ma

www.pole-lagunes.org

www.ramsar.org, 2009

www.developpement-durable.gouv.fr/1-Qu-est-ce-qu-un-plan-national-d.html,

www.paca.ecologie.gouv.fr

www.natura2000.fr

Littérature grise

Ambition pour les anciens Salins de Beauduc, Tour du Valat (2010) proposition de la Tour du Valat au Conservatoire du Littoral et au Parc naturel régional de Camargue.

Chazée L. (2009) *Stratégie de communication et de visibilité de l'Observatoire des zones humides méditerranéennes*, version provisoire du 29 septembre 2009.

Chazée L. (2010) *Evaluation préliminaire de la situation et des besoins des pays membres de MedWet en matière de suivi et d'évaluation des zones humides méditerranéennes (Mars 2009 – Mars 2010).*

Chazée L. (2010) *Progress made and follow-up actions to be discussed in the third international workshop,* Working document, 8-10 February, Tour du Valat.

Chazée L., Beltrame C. (2009) *Step to built and operate the observatory of Mediterranean wetlands*, Working paper for the second international workshop at the Tour du Valat.

Chazée L., Perennou C., Beltrame C., Galewski T., Peridont J. (2010) *Minutes of the Second Partner Workshop "Observatory of Mediterranean Wetlands",* march 2009, Tour du Valat.

Coges, Compte rendu de réunion interne TdV, mars 2010.

Compte-rendu Atelier planification stratégique (2009), document interne, Tour du Valat.

Compte-rendu du Brainstorming de l'équipe « Vision partagée de l'OZHM », 25 Mars 2010.

Conseil scientifique de la Tour du Valat, Conclusions du CS d'octobre 2009, document interne.

Dakki (2000) Diagnostic écologique MedWetCoast.

Final report (2010) Rapport final du projet SMAP III Moulouya, rédigé par L. Ernoul, Tour du Valat.

Evaluation finale du programme 2006-2010 (2010), pour le Conseil Scientifique, le 21 et 22 octobre 2010, Tour du Valat.

Jalbert J. (2008) The Observatory of Mediterranean wetlands, A tool for assessing the status and trends of Mediterranean wetlands, 9th Meeting of the Mediterranean Wetlands Committee, DOC MWC9.7.

Minutes de l'atelier de février 2010 (2010) OZHM, Tour du Valat.

OZHM (2010), questionnaire aux partenaires, document de travail pour l'atelier de février 2010.

Plan de Gestion Intégrée de la Zone Côtière de l'embouchure de la Moulouya – Saïdia (2009), SMAP III, rédigé par A. Zourarah.

Plan stratégique 2011-2015 (2010) Tour du Valat.

Statuts de la Fondation Tour du Valat (2008), document interne, Tour du Valat.

Stratégie de communication de l'Obsevatoire des zones humides méditerranéennes (2009) OZHM, Tour du Valat.

Termes de référence du conseil d'administration (2008) document interne, Tour du Valat.

Tour du Valat (2008) Evaluation à mi-parcours 2006-2010, Synthèse des programmes.

Tour du Valat (2008) Rapport du Conseil Scientifique, novembre 2008.

Tour du Valat (2008) Réponse de la Direction au Conseil Scientifique, 6-7 novembre 2008.

Table des matières

Résumé ... 1
Remerciements ... 3

Introduction générale ... 9

Partie 1

Articuler la stratégie de l'ONGE et l'impact de ses interventions : cadre théorique et démarche de recherche pour se saisir du problème ... 17

Chapitre 1 - De la stratégie de l'ONGE à l'impact de ses interventions : présentation du cadre d'analyse ... 19
1.1 L'Analyse Stratégique de la Gestion Environnementale : un cadre pour poser le problème ... 20
1.2 L'analyse stratégique pour l'ONGE ... 27
1.3 Etudier l'organisation au regard de sa mission : l'apport des théories des organisations 40
1.3.1 La stratégie de l'ONGE à travers la gestion des ressources et des compétences dans l'action ... 44
1.3.2 De l'élaboration stratégique à la mise en œuvre des actions : l'éclairage du courant de la stratégie comme pratique ... 49
1.3.3 L'action de l'ONGE dans l'ensemble agissant pour l'environnement : l'éclairage de l'analyse croziérienne de l'action organisée ... 53
1.4 Relier stratégie et impact de l'action environnementale : implications pour l'ONGE et pour l'analyse ... 59

Chapitre 2 - Une recherche inductive et intervenante sur une ONGE : la Tour du Valat ... 63
2.1 Présentation de l'ONGE : la Tour du Valat ... 64
2.1.1 Emergence d'une mission centrée les zones humides méditerranéennes ... 64
2.1.2 Evolution de ses modes d'action pour la conservation des zones humides méditerranéennes ... 68
2.1.3 Quelques données internes sur une organisation professionnelle ... 70
2.1.4 Une ONGE appartenant à deux mondes : la recherche scientifique et la conservation de la nature ... 73
2.2 Aborder la stratégie d'action environnementale par une recherche-intervention ... 74
2.2.1 Déployer une recherche inductive depuis l'interne de l'organisation jusqu'aux situations concrètes d'action ... 77
2.2.2 Premières implications de la posture de recherche ... 79
2.2.3 Pour clore la première phase de terrain : asseoir le questionnement par la comparaison ... 81
2.3 L'enquête de terrain : les méthodes de construction des données ... 82
2.3.1 L'entretien qualitatif : de la conversation à la discussion ... 84
2.3.2 L'observation *in situ* ... 87
2.3.3 L'analyse des documents ... 89
2.4 La seconde phase de terrain : entre constructivisme et normativité environnementale .. 91
2.4.1 Construction de la connaissance : solliciter la réflexivité des acteurs ... 91
2.4.2 Clarifier la posture normative : l'état de l'environnement ... 93

2.4.3 Négocier la réalisation de la recherche avec l'ONGE : la nécessaire réflexivité de l'analyste 95
2.5 Prémisses sur le statut des connaissances produites et la restitution à l'ONGE 98
2.5.1 Développer et restituer un raisonnement stratégique 98
2.5.2 Le statut des connaissances produites 102
Conclusion de la première partie 105

Partie 2

Etudier l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie dans des situations d'actions concrètes 107

Chapitre 3 - La recherche scientifique comme action en faveur des zones humides méditerranéennes 111
3.1 La recherche scientifique sur les zones humides : quelles formes d'action environnementale ? 111
3.1.1 La recherche scientifique comme action environnementale : de la validation académique à l'impact sur les zones humides 111
3.1.2 Enquête de terrain et méthodologie 113
3.2 Le statut de centre de recherche pour la conservation et le développement des capacités d'action 114
3.2.1 Acquérir et cultiver les compétences scientifiques pertinentes pour la conservation des zones humides méditerranéennes 115
3.2.2 Acquérir des ressources financières pour financer des programmes de long terme 118
3.2.3 La légitimité et la notoriété scientifiques comme ressources 120
3.2.4 Le réseau, le partenariat : des ressources aux enjeux stratégiques multiples 123
3.3 La recherche comme action environnementale : de la construction des problèmes écologiques à la diversité des modes d'intervention 128
3.3.1 Publiciser des objets et des problèmes écologiques 130
3.3.2 Les modes d'action environnementale liés à la recherche scientifique 146
3.4 Typologie, enjeux et évaluation des formes d'action par la recherche scientifique 172
3.4.1 Ressources et typologie des modes d'action liés à la recherche scientifique 172
3.4.2 Système d'acteurs, place, rôle et contribution de la TdV 175
3.4.3 Conclusions sur la recherche scientifique comme action pour la conservation 178

Chapitre 4 - Le cas du projet SMAP III Moulouya « zone humide sensible associée à une approche de gestion intégrée des zones côtières » 179
4.1 Démarche de recherche : analyser le projet pour le remettre en perspective dans le programme d'action de la Tour du Valat 180
4.2 Raisons de l'engagement de la Tour du Valat et présentation du projet SMAP III embouchure de la Moulouya 182
4.2.1 Positionnement de la Tour du Valat comme opérateur de la GIZC 183
4.2.2 Stratégie d'action contextualisée ou simple exécution d'un programme GIZC ? 186
4.2.3 Présentation du site, des enjeux écologiques et de la structure organisationnelle du projet SMAP 191
4.3 La mise en œuvre et les résultats du projet SMAP III Moulouya : le but du projet est un déroulement réussi du projet 200
4.3.1 Les diagnostics GIZC : l'impossibilité de produire les éléments éclairant les leviers pour rendre la gestion « intégrée » 202

4.3.2 L'autonomisation du projet contre une vraie participation, l'absence de prise contre une vraie insertion dans le système de gestion 209
4.4 Discussion de la GIZC comme « mode d'action projet » et évaluation de l'action de la Tour du Valat 216
4.4.1 Discussion autour de la GIZC comme mode d'action pour la Tour du Valat 217
4.4.2 Evaluation du projet et de l'action de la Tour du Valat 221

Chapitre 5 - Construction d'un dispositif pour évaluer l'état et les tendances des zones humides méditerranéennes 229
5.1 Des dispositifs d'interface science-politique pour influencer les décisions publiques : problématique spécifique et méthode 229
5.1.1 L'OZHM : un dispositif d'interface science-politique 229
5.1.2 Méthodologie 232
5.1.3 Présentation du dispositif OZHM 234
5.2 L'OZHM : tension et interdépendances de quatre registres stratégiques pour construire l'objet « zones humides méditerranéennes » 237
5.2.1 La stratégie de développement : les ressources critiques pour la construction de l'OZHM 237
5.2.2 Stratégie de qualification et de construction de l'objet « zones humides méditerranéennes » 240
5.2.3 Stratégie de coopération et de partenariat : produire des informations reconnues politiquement et scientifiquement et activer le réseau de portage des ZHM 256
5.2.4 Stratégies d'action environnementale de l'OZHM : quelles théories d'action ? 269
5.3 Evaluer la contribution de l'OZHM à une meilleure prise en charge des zones humides méditerranéennes 279
Conclusion de la deuxième partie 283

Partie 3

Vers un cadrage pour soutenir la réflexion stratégique, des actions à leurs impacts écologiques 289

Chapitre 6 - La planification stratégique : moment pour la réflexion et le renforcement des actions futures ... 291
6.1 Démarche pour analyser et soutenir la réflexion stratégique de la Tour du Valat 292
6.1.1 Démarche de recherche : la planification stratégique comme « espace-temps » pour la réflexion stratégique 292
6.1.2 Présentation de la planification stratégique de la Tour du Valat et des objectifs à l'échelle de l'organisation 297
6.2 Stratégie d'augmentation des capacités : renforcer les ressources et les capacités pour atteindre les objectifs 303
6.2.1 Etablir un budget et rassembler les ressources pour financer le programme 304
6.2.2 Structurer l'organisation pour optimiser les compétences 306
6.2.3 Acquérir des ressources complémentaires à travers le réseau et le partenariat 313
6.2.4 Entre développement interne et lien à l'externe : l'évolution de la gouvernance pour le renforcement des capacités d'action 320
6.2.5 Bilan de la stratégie d'augmentation des capacités de la Tour du Valat 326
6.3 Stratégie d'action environnementale : vers une stratégie au sens fort 331
6.3.1 Les objets écologiques et la focalisation sur des enjeux de conservation 333

6.3.2 La théorie d'action de la Tour du Valat articulant différents modes d'intervention 345
6.3.3 Bilan sur la construction des objets écologiques à conserver et sur la théorie d'action de la Tour du Valat 373
6.4 Conclusions sur la planification stratégique comme moment clé pour renforcer la stratégie d'action environnementale 376

Chapitre 7 - Relier stratégie et impact écologique des actions : l'évaluation comme moment de la réflexion stratégique 385
7.1 L'évaluation dans les pratiques à la Tour du Valat 386
7.2 L'évaluation des impacts écologiques de l'action : entre contrôle de l'organisation et réflexion stratégique 391
7.2.1 Un nouveau cadre d'évaluation pour évaluer les actions au regard des objectifs écologiques 391
7.2.2 Tensions entre les différentes dimensions de l'évaluation 394
7.3 L'évaluation, autre « espace-temps » pour la réflexion stratégique 408
7.3.1 Evaluer la stratégie d'action environnementale avant d'évaluer l'impact sur l'objet environnemental 409
7.3.2 Conclusions sur les processus d'évaluation : de l'évaluation de la stratégie à l'évaluation des impacts 416
Conclusion de la troisième partie 419

Conclusion générale 427
1. Le bilan théorique de la recherche et ses résultats pour la Tour du Valat 428
1.1 Une rencontre fructueuse entre les sciences de gestion pour l'environnement et le champ de la stratégie des organisations 428
1.2 Des cadres pour penser, expliciter et évaluer la stratégie vers la poursuite d'objectifs écologiques clarifiés 431
2. L'analyse stratégique pour les organisations à finalité environnementale 438
2.1 La discussion du statut des connaissances produites et la proposition d'un cadre d'analyse de la stratégie de l'ONGE 438
2.2 La discussion des implications de la recherche sur les stratégies des ONGE et l'introduction d'un raisonnement stratégique pour soutenir l'action environnementale et 440
2.3 L'évaluation en soutien de l'action environnementale : suivre la stratégie et tenir le cap des impacts écologiques 442

Bibliographie 445
Table des matières 468
Table des encadrés 472
Table des tableaux 472
Table des figures 474
Liste des abréviations 476

Table des encadrés

Encadré 1.1 : Les quatre registres de la stratégie de l'ONGE. Le cas de *Conservation International* (De Mombynes & Mermet 2003) 29
Encadré 1.2 : Définition de la stratégie par ses frontières (Lorino & Tarondeau, 2006 : 317) 42
Encadré 2.1 : Action du fondateur de la Tour du Valat à l'international. Extrait du recueil d'entretiens avec Luc Hoffmann, par J. Silberstein (2010 : 94-95). 65
Encadré 2.2 : Création et mission de l'initiative MedWet 67
Encadré 2.3 : Exemple de budget annuel de la Tour du Valat (Extrait du rapport annuel 2009) . 71
Encadré 3.1 : Caractéristiques et facteurs du déclin de la population d'*Anguilla anguilla* (Abdallah *et al*., 2009 ; Plan stratégique TdV 2006-2010) 130
Encadré 3.2 : Le CSRPN (source : www.paca.ecologie.gouv.fr/Le-CSRPN ; Décret n° 2004-292 du 26 mars 2004 relatif au conseil scientifique régional du patrimoine naturel) 154
Encadré 3.3 : Les plans nationaux d'action et de restauration (source : developpement-durable.gouv.fr) 156
Encadré 4.1 : Les principes pour la mise en place de la GIZC (Bonnet *et al.*, 2005 : 93) 190
Encadré 4.2 : Activités du projet SMAP III Moulouya (Document de projet, 2005 ; Intermediary report 2, 2008) 200
Encadré 5.1 : Objectifs de l'OZHM (Working paper for the second international workshop, 2009 ; Working document for the third international workshop, 2010) 235
Encadré 5.2 : Thèmes suivis par l'OZHM (Working document for the third international workshop, février 2010) 242
Encadré 6.1 : Evolution des termes de référence des projets entre le programme 2006-2010 et 2011-2015 (source : Plans stratégiques TdV 2006-2010 et 2011-2015) 349
Encadré 6.2 : la Gestion Intégrée pour la Tour du Valat (extrait du Plan stratégique 2011-2015, 2010 : 28) 353
Encadré 6.3 : Définition des « sites ateliers » pour organiser les actions en faveur d'une meilleure gestion de zones humides méditerranéennes (Extrait Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010 : 26) 367
Encadré 7.1 : Evolution du cadre d'évaluation du programme (Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010 : 30) 392
Encadré 7.2 : Projet « Ecologie de la santé et conservation » du département Espèces « Conservation des espèces et de leurs populations dans le contexte des changements globaux » (Plan stratégique TdV 2011-2015 : 47) 410

Table des tableaux

Tableau 1.1 : Articulation dans les échelles d'analyse de l'ONGE 26
Tableau 2.1 : Catégories et nombre d'employés de la TdV en 2009 (source : rapport annuel 2009) 71
Tableau 3.1 : Enjeux stratégiques du partenariat scientifique de la Tour du Valat 124
Tableau 3.2 : Les 7 exemples d'actions connexes à la recherche scientifique à la Tour du Valat 129
Tableau 3.3 : Organisation du système d'action pour la gestion des Salins de Beauduc 163
Tableau 3.4 : Typologie des modes d'action par la recherche ou connexes à la recherche scientifique 174

Tableau 3.5 : Compétences scientifiques et rôle de la recherche pour intervenir dans la reconversion des Salins de Beauduc 175
Tableau 3.6 : Evaluation de la contribution de la TdV à la conservation et l'amélioration de la gestion à partir de l'identification de la ***place*** et du ***rôle*** et de stratégie de la TdV au sein du système de gestion 176
Tableau 3.7 : Contribution de la TdV dans l'amélioration de la gestion des marais de chasse et des pratiques cynégétiques. Contribution locale, internationale 177
Tableau 4.1 : Composition des comités inter-sectoriel et consultatif pour le projet SMAP III Moulouya, constitués lors de la réunion de lancement en mars 2007 (Intermediary report 2, 2008) 197
Tableau 4.2 : Formations dispensées dans le cadre du projet SMAP III Moulouya (Intermediary report 2, 2008) 201
Tableau 4.3 : Les quatre projets récents concernant la zone de l'embouchure de la Moulouya (Document de projet MWC, document de projet SMAP III Moulouya, Brochure et sites web pour les projets DéLIO et ACCMA) 204
Tableau 5.1 : Thèmes et indicateurs pour l'OZHM, Conclusions of the working session on indicators (Beltrame, document interne, version 26 mars 2010) 252
Tableau 5.2 : Configuration stratégique du partenariat de l'OZHM, synthèse à partir des partenariats effectifs ou potentiel en mars 2010. 267
Tableau 5.3 : Synthèse des stratégies d'action en fonction de la position des cibles par rapport à l'Ensemble Agissant pour l'Environnement. 277
Tableau 5.4 : Evaluation de la contribution de l'OZHM dans la conservation des ZHM 280
Tableau conclusion partie 2 : Articulation entre les intentions (« veut ») et les capacités (« peut ») pour les quatre registres stratégiques pour la recherche comme action pour la conservation des ZH, le projet Moulouya au Maroc et la construction de l'OZHM 286
Tableau 6.1 : Schéma d'analyse de la réflexion et de l'élaboration stratégique de la Tour du Valat 295
Tableau 6.2 : Echéancier de la planification stratégique pour le plan quinquennal 2011-2015 (source : documents internes Tour du Valat, 2009) 297
Tableau 6.3 : Rubriques du Plan stratégique 2011-2015 de la Tour du Valat replacées dans notre cadre à quatre registres stratégiques 298
Tableau 6.4 : Contenu de la stratégie de la Tour du Valat concernant la construction et la focalisation sur l'objet écologique à conserver et le mode d'action environnementale général de l'organisation (Plan stratégique 2011-2015, 2010 : 21-24) 300
Tableau 6.5 : Contenu de la stratégie de la Tour du Valat concernant le développement interne et la place dans le secteur (Plan stratégique 2011-2015, 2010 : 107-120) 302
Tableau 6.6 : Evolution des projets dans le département « Espèces » entre 2006-2010 et 2011-2015 (source : Plan stratégique TdV 2006-2010, 2005 ; Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010) 311
Tableau 6.7 : Evolution des projets dans le département « Ecosystèmes » entre 2006-2010 et 2011-2015 (source : Plan stratégique TdV 2006-2010, 2005 ; Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010) 312
Tableau 6.8 : Attentes vis-à-vis du partenariat et types d'organismes visés dans le domaine de la conservation (source : à partir de la section « partenariat », Plan stratégique 2011-2015, 2010) 315
Tableau 6.9 : Pratiques pour le maintien et le développement des réseaux et du partenariat 318
Tableau 6.10 : Réseaux et partenariat à maintenir et développer dans le secteur scientifique (source : auteur, à partir de la section « partenariat », Plan stratégique 2011-2015, 2010) ... 318

Tableau 6.11 : Réseaux et partenariat à maintenir et développer dans les différents champs d'action environnementale (source : auteur, à partir de la section « partenariat », Plan stratégique 2011-2015, 2010) 319
Tableau 6.12 : Synthèse des ressources critiques de la Tour du Valat pour la mise en œuvre de son programme d'action pour la conservation des ZHM 327
Tableau 6.13 : Contenus stratégiques (ce que *veut* la TdV) et démarche mise en place pendant la planification stratégique (2009-2010) pour *pouvoir* atteindre ces objectifs dans la mise en œuvre qui va suivre 328
Tableau 6.14 : Enjeux de conservation et critères de choix pour les communautés, les espèces et les populations (à partir de l'introduction du Plan stratégique TdV, 2011-2015) 338
Tableau 6.15 : Contenus stratégiques (ce que *veut* la TdV) et démarche mise en place pendant la planification stratégique (2009-2010) pour *pouvoir* atteindre ces objectifs dans la mise en œuvre qui va suivre 374
Tableau 7.1 : Exemple d'indicateurs d'impact : les projets du département Espèces (Plan stratégique TdV 2011-2015, 2010 : 39). 400
Tableau 7.2 : Cadre pour l'évaluation des stratégies d'action des projets de la Tour du Valat 415

Table des figures

Figure 1.1 : Représentation schématique de l'ASGE – Relations entre les différents types d'acteurs conceptuels replacées dans le système de gestion fondé par l'objet écologique (source : auteur) 24
Figure 1.2 : Cadre d'analyse stratégique de l'organisation à finalité environnementale et ses quatre registres (source : auteur) 30
Figure 1.3 : Cadre d'analyse stratégique pour l'organisation à finalité environnementale (source : auteur) 36
Figure 1.4 : Ancrage théorique de cette recherche doctorale sur la stratégie de l'ONGE (zones grisées) (source : auteur) 41
Figure 1.5 : Chaîne de causalité dans l'explication des performances stratégiques (Lorino & Tarondeau, 2006) 48
Figure 1.6 : Articulation des différents registres d'expression de la stratégie selon le courant pratique et définition des concepts (Seidl, Balogun et Jarzabkowski (2006 : 5) : « Cadre conceptuel de la Stratégie comme Pratique ») 49
Figure 3.1 : L'exemple des suivis à long terme des oiseaux d'eau replacés dans les quatre registres de notre cadre d'analyse stratégique de l'organisation à finalité environnementale (source : auteur) 138
Figure 3.2 : Stratégie d'action de la Tour du Valat pour bloquer l'extension de la démoustication à la Camargue (source : auteur) 146
Figure 3.3 : L'île de Camargue : les étangs du système Vaccarès et les bassins de drainage (source : Rossechi, *et al*., 2003) 148
Figure 3.4 : Carte des zones d'acquisition des Salins de Beauduc par le Conservatoire du Littoral (source : Parc naturel régional de Camargue & Conservatoire du Littoral) 160
Figure 3.5 : Stratégie d'action de la Tour du Valat pour améliorer la gestion des marais de chasse et des pratiques cynégétiques (source : auteur) 171
Figure 3.6 : L'exemple de l'action pour améliorer la gestion des marais de chasse et des pratiques cynégétiques (source : auteur) 171

Figure 3.7 : développement des connaissances et d'actions connexes à la recherche scientifique à partir des compétences et de l'expertise scientifique 173
Figure 4.1 : Déroulement de l'analyse stratégique de la gestion environnementale dans le cas du projet SMAP pour la mise en place de la GIZC dans le zone de l'embouchure de la Moulouya au Maroc 181
Figure 4.2 : Carte de l'occupation du sol de la zone de l'embouchure de la Moulouya (Snoussi, 2006) 195
Figure 4.3 : Structure organisationnelle du projet SMAP III Moulouya (entre parenthèse : distance jusqu'à l'embouchure de la Moulouya) (source : auteur) 198
Figure 4.4 : Bilan du projet SMAP III Moulouya replacé dans les quatre registres de la stratégie de l'ONGE (source : auteur) 227
Figure 5.1 : Modèle conceptuel DPSIR pour les indicateurs de l'OZHM proposé à l'atelier de février 2010 (Minutes de l'atelier de février 2010) 250
Figure 5.2 : Structure de l'OZHM validée à l'atelier de février 2010 (Minutes de l'atelier de février 2010) 262
Figure 5.3 : Théorie d'action scientifico-militante de l'OZHM – Pousser à l'adoption de mesures en faveur des ZHM (source : auteur) 273
Figure 5.4 : Théorie d'action scientifico-militante de l'OZHM – Augmenter les capacités d'action en faveur des zones humides en Méditerranée (source : auteur) 274
Figure 5.5 : Théories d'action de l'OZHM – Renforcer les capacités des AE, Agir auprès des acteurs régulateurs pour l'adoption de mesures et l'intégration des ZH dans les plans sectoriels et intersectoriels (source : auteur) 277
Figure 5.6 : Le dispositif OZHM replacé dans les quatre registres stratégiques (source : auteur) 279
Figure 6.1 : Théorie d'action de la Tour du Valat replacée dans notre schéma de l'Analyse stratégique de la gestion environnementale (source : auteur) 301
Figure 6.2 : Trois catégories de compétences nécessaires au développement et à la mise en œuvre du programme d'action de la Tour du Valat (source : auteur) 307
Figure 6.3 : Principaux secteurs dans lesquels la Tour du Valat possède et développe ses partenariats (source : à partir de la section « partenariat », Plan stratégique 2011-2015, 2010) 314
Figure 6.4 : *Stratégie d'augmentation des capacités* pour la mise en œuvre du programme d'action en faveur des ZHM, replacée dans les quatre registres stratégiques de l'ONGE (source : auteur) 330
Figure 6.5 : Evolution d'une vision de l'organisation par activité recherche / conservation à une articulation des activités en fonction du rôle dans le système de gestion : vers la gestion directe, vers les niveaux décisionnels (source : auteur) 365
Figure 6.6 : Représentation de la démarche de recherche mise en œuvre pour étudier la stratégie de la Tour du Valat dans la perspective du renforcement des impacts de ses actions environnementales 376
Figure 6.7 : Quatre registres et deux dimensions de la stratégie de l'ONGE (source : auteur) ... 379
Figure 6.8 : Axes mis en tension dans l'élaboration de la stratégie de l'ONGE (source : auteur) 380
Figure conclusion partie 3 : Objectifs fixés au cours de la planification stratégique pour le programme 2011-2015 dans chacun des quatre registres stratégiques 420
Figure conclusion générale : Cadre d'analyse ASOFE et architecture théorique construite pour cette analyse de la stratégie de la Tour du Valat (source : auteur) 429

Liste des abréviations

ANR : Agence nationale de la recherche

BIP 2010 : 2010 Biodiversity International Patnership

CBD : Convention on Biological Diversity (Convention sur la Diversité Biologique)

CEFE/CNRS : Centre d'Ecologie Fonctionnelle et Evolutive du Centre national de la recherche scientifique.

DD : Développement durable

DIREN : (ex) Direction régionale de l'environnement

DOCOB : Document d'objectif, dans le cadre de la politique Nature 2000

DREAL : Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement

DPSIR : modèle Driving Forces, Pressures, State, Impacts, Response

FRB : Fondation pour la recherche sur la biodiversité

GIZC : Gestion intégrée des zones côtières

GRET : Groupe de recherche et d'échange technologique

IMEP : Institut Méditerranéen d'Ecologie et de Paléoécologie

MWC : MedWetCoast

OIG : Organisation Intergouvernementale

ONCFS : Office National de la Chasse et de la Faune Sauvage

ONGE : Organisation non gouvernementale environnementale

ORMVAM : Office régional de mise en valeur agricole de la Moulouya

PNUE : Programme des Nations Unies pour l'Environnement

PNUE/PAM : Programme des Nations Unies pour l'Environnement. Plan d'Action pour la Méditerranée

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

MedWet : Mediterranean Wetlands

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

SMAP : Short and Medium-Term Priority Environmental Action Programme, Partenariat Euro-Méditerranéen

TdV : Tour du Valat

UE : Union européenne

UICN : Union mondiale pour la nature

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture

WCMC : World Conservation Monitoring Centre (lié au PNUE)

WWF International : World Wild Fund International