



"The 'PEGASEAS' project was selected under the European cross-border cooperation programme INTERREG IV A France (Channel) – England, funded by the ERDF."



Promoting Effective Governance of the Channel Ecosystem
Promouvoir une gouvernance efficace de l'écosystème de la Manche



Partenariats établis dans l'espace Manche soutenant une gouvernance marine durable.

RÉSUMÉ

Ce rapport traite des différentes formes de partenariats établis à travers la Manche relevant de la gouvernance marine durable. Il est basé sur une analyse des expériences issues des projets participant à PEGASEAS, analyse qui inclue les partenariats des projets Interreg eux-mêmes, afin (1) d'identifier d'autres formes de partenariats et (2) de déterminer comment les projets contribuent à leur développement. Ce rapport présente une typologie de partenariats soutenant la gouvernance marine que l'on peut trouver autour de la Manche, dont les projets Interreg ne représentent qu'un seul type. Il examine ensuite les bénéfices et les difficultés des partenariats et réfléchit à comment un nouveau projet peut être utilisé comme une opportunité pour (1) construire un partenariat temporaire ou (2) établir un partenariat plus formel ou durable dans le temps.

MOTS CLÉS

ACTEURS
GESTIONNAIRES
GOUVERNANCE
PARTENARIATS
ONG
POLITIQUE
RECHERCHE

DESCRIPTION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Un partenariat est une relation entre des individus ou des groupes qui acceptent de coopérer dans le but de satisfaire leurs intérêts mutuels. Ils peuvent avoir comme base une sorte d'accord formel qui peut aussi être de nature légale. La gouvernance marine et côtière est complexe car elle fait face à de nombreux intérêts, causes et campagnes de sensibilisation, responsabilités, enjeux politiques et secteurs différents à des échelles interconnectées. Les partenariats peuvent générer un mécanisme permettant de regrouper et de coordonner les éléments complexes qui constituent la gouvernance marine et côtière. Ainsi, les activités des parties intéressées sont plus efficaces, soutiennent une gestion plus performante et contribuent à se rapprocher des objectifs de durabilité.

En tant que projet de capitalisation, PEGASEAS donne l'opportunité d'observer les différentes formes de coopération en considérant la question suivante : 'Quelles sont les formes de partenariat de l'espace Manche qui soutiennent la gouvernance marine ?'. Dans ce rapport, la définition des partenariats exclue les partenariats commerciaux pour lesquels des services sont fournis contre

une rémunération financière, ainsi que les relations entre des individus travaillant ensemble. La première partie propose une typologie des partenariats observés autour de la Manche relevant de la gouvernance marine et côtière. La seconde partie identifie les principaux bénéfices et les difficultés rencontrés dans les projets transnationaux. Cette analyse est basée sur des entretiens conduits auprès de certains leaders des projets du cluster PEGASEAS. Elle n'inclut pas de discussion sur l'engagement des acteurs et du grand public qui est traitée séparément dans le thème « communication et implication des parties prenantes ».

Une typologie des partenariats soutenant la gouvernance maritime et côtière

Dans cette partie, un partenariat est considéré comme toute forme de coopération volontaire entre des organisations ayant des objectifs spécifiques définis et acceptés et dont on attend des bénéfices mutuels. De tels partenariats sont très divers selon leurs caractéristiques, qui incluent :

- Leur objectif (promouvoir, gérer, guider, etc.) ;
- Le type de partenaires impliqués ;
- La structure porteuse (administration locale, industrie, secteur tertiaire ou recherche) ;
- Leur durée (limitée ou non) ;
- Leur statut (formant une entité légale ou non) ;
- S'ils sont financés par des fonds publics ou par des souscriptions privées/volontaires.

Les partenariats de la gouvernance marine et côtière impliquent généralement 3 types de partenaires :

- Des organisations ayant des responsabilités définies légalement (ex. administrations centrales ou locales) ;
- Des organisations représentant des intérêts (des secteurs d'activités, des professions) ou des causes et des actions militantes (ONGs) ; et
- Des experts (techniques ou scientifiques).

Dans ce rapport sont présentés deux principaux types de partenariats, en raison de leur pertinence quant à la question du développement de partenariats pour une meilleure gouvernance environnementale de la Manche :

- Les partenariats sectoriels au sein desquels les participants ont des besoins et des attentes similaires : par exemple un partenariat entre scientifiques de différentes organisations ou disciplines, basé sur l'échange de connaissance ou de données ; un partenariat politique entre des gestionnaires de différents secteurs ou administrations ou encore un partenariat entre groupes d'acteurs dans le cadre d'une campagne de sensibilisation.
- Les partenariats intégrés qui incluent différents secteurs. Ce type de partenariat a été très précieux pour la gestion de l'environnement. Ils ont une grande importance dans le développement et le partage de la connaissance, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques ou la sensibilisation. Cependant, ils peuvent être plus difficiles à développer dans la mesure où ils nécessitent que les personnes collaborent au-delà des frontières 'culturelles' et des domaines d'intérêts de leurs organisations respectives.

Les partenariats de recherche existent sous des formes très différentes. Certains constituent des structures formelles sous la forme d'organisations de recherche, telles que des unités de recherche communes ou des instituts dans lesquels des personnes provenant de disciplines et institutions différentes travaillent ensemble. D'autres sont plus limités dans le temps et existent dans un but précis. Les projets financés par des appels à projets concurrentiels constituent aujourd'hui la façon de travailler la plus commune dans la recherche et dans bien des cas, les organismes de financement recommandent la collaboration entre au moins deux organisations, ce qui accroît le nombre de partenariats scientifiques. Les appels à projet sont

largement utilisés pour promouvoir la science appliquée, avec une incitation à travailler et créer des partenariats transdisciplinaires, en particulier pour la collaboration entre sciences naturelles et sociales. Cela a en outre impulsé le développement d'accords de coopération plus formels, sous la forme de MoUs (Memoranda of Agreement ou 'Protocoles d'Entente') et parfois une réorganisation de la recherche, permettant des collaborations plus durables. Les appels pour les projets de recherche font également souvent référence à la nécessité d'inclure les utilisateurs finaux, décideurs politiques et acteurs. Cela a ouvert la porte à des partenariats intégrés, conduits par des organisations scientifiques. Ces partenariats se sont révélés essentiels dans le domaine de la gestion environnementale comme un moyen de lier science et politique, dans lequel les agences nationales de financement ont un rôle-clé. Les Programmes Cadres de recherche de l'Union Européenne (ex. Horizon 2020 pour les années à venir), ont également encouragé la collaboration internationale dans la recherche au cours des décennies passées et ont intégré la nécessité d'inclure l'industrie et d'autres acteurs.

Il est généralement admis que l'industrie et les grandes ONGs savent parfaitement constituer des groupes de lobbying pour défendre leurs intérêts ou leurs préoccupations. Le projet CAMIS montre que des collaborations plus étroites entre les acteurs de certains secteurs tels que les ports, les marinas ou le tourisme devraient être encouragées, car une coordination plus importante génère du potentiel pour une croissance économique régionale plus forte. Le projet SETARMS a aussi signalé que ce genre de partenariats entre opérateurs pourraient aider à faciliter la collaboration et le partage d'expérience ; afin de gérer les problèmes environnementaux.

La gestion environnementale est un domaine dans lequel les décideurs politiques à différents niveaux et les secteurs au sein de leur administration peuvent travailler ensemble. Les enjeux deviennent plus complexes et inclusifs. La gouvernance participative a été reconnue comme une possibilité pour améliorer l'efficacité des politiques, en permettant aux acteurs et aux scientifiques de travailler plus étroitement. Au-delà d'une simple consultation des acteurs ou de la demande de services d'expertise, les gestionnaires sont de plus en plus engagés dans des partenariats intégrés sous l'égide de projets, voire même au-delà. La raison à cela est en partie réglementaire, dans la mesure où dans le domaine de la gestion de l'environnement, la plupart des législations nationales et Européennes exigent que ce genre de partenariats soient institués avec comme objectif un engagement formel. Cependant, la complexité toujours croissante des enjeux nécessite également que la coopération soit développée sur une base volontaire au travers d'actions au jour le jour. Élaborer la planification et la gestion de l'espace marin et côtier à des échelles qui font sens pour la gestion de l'environnement, en prenant en compte la connexion avec les bassins versants, est un exemple caractéristique. La mise en œuvre des Directives Cadres sur l'Eau¹ et Stratégie pour le Milieu Marin² (DCE et DCSMM) illustre le défi d'un tel partenariat politique à travers la Manche. À des échelles régionales ou globales, les forums internationaux tels que la Commission OSPAR³ ou l'Organisation Maritime Internationale⁴ (OMI) fournissent un cadre pour la coopération internationale dans différents domaines. Cependant, comme l'ont montré les projets ayant trait à la conservation marine ou aux espèces invasives de la Manche, il y a un besoin de coopération à des échelles plus petites et dans beaucoup de domaines différents. Les projets Interreg en sont un bon exemple, bien que dans ce type de projet l'engagement des gestionnaires et administrateurs locaux ne soit pas toujours facile à obtenir pour diverses raisons techniques et politiques.

Il est largement reconnu que les partenariats intégrés sont essentiels pour aborder les défis environnementaux. Ceux-ci sont complexes et requièrent que les décideurs politiques, les gestionnaires, les parties prenantes et les scientifiques travaillent en étroite collaboration. Il peut s'agir de projets conduits par la science, l'industrie ou les gestionnaires ou de partenariats plus durables.

1 Commission Européenne (2000): *The EU Water Framework Directive: integrated river basin management for Europe*. Directive 2000/60/EC. Disponible (en anglais) sur : http://ec.europa.eu/environment/water/water-framework/index_en.html

2 Communauté Européenne (2008). *Directive 2008/56/EC du Parlement Européen et du Conseil du 17 Juin 2008 établissant un cadre d'action communautaire dans le domaine de la politique environnementale maritime (Directive Cadre Stratégie pour le Milieu Marin)*. Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ.do?uri=OJ.L.2008.164.0019.0040.FR.PDF>

3 Site internet de la Commission OSPAR. Disponible sur : <http://www.ospar.org/>

4 Site internet de l'Organisation Maritime Internationale. Disponible sur : <http://www.imo.org/Pages/home.aspx>

Dans l'espace Manche, il est admis qu'Interreg est une source importante de financements pour ce type de collaborations au niveau international. Des partenariats plus durables dans le temps existent également à différents niveaux, du local au national. Certains sont statutaires et doivent être formellement mis en place dans le cadre de l'application de politiques environnementales (Directive Cadre sur l'Eau, Natura 2000, Aires Marines Protégées) afin de garantir un certain niveau d'engagement des acteurs. D'autres sont volontaires, les 'Coastal Forums' (Forums Côtiers) anglais en étant un exemple emblématique. Un autre exemple est la Conférence (consultative) de la Mer et du Littoral⁵ en Bretagne. Cette conférence a été mise en place par la Région Bretagne en 2009 comme un forum consultatif pour les acteurs, les administrations locales et nationales afin de discuter de l'agenda des politiques maritimes et côtières. Elle a lieu 3 ou 4 fois par an.

Comme il a été dit précédemment, la durée des partenariats est un facteur important. Certains s'inscrivent dans le long-terme tandis que d'autres sont plus éphémères. Les objectifs du partenariat peuvent souvent en influencer la durée ; par exemple un partenariat focalisé sur un problème environnemental unique et local peut permettre de le résoudre assez rapidement, suite à quoi le partenariat pourra prendre fin. Un partenariat ayant un ensemble de problèmes plus complexes à régler peut prendre plus de temps ou le partenariat pourra dans ce cas avoir comme objectif la 'bonne gestion' à long-terme d'un site par exemple, ce qui nécessiterait par conséquent son maintien sur plusieurs années.

Un partenariat de longue durée peut également nécessiter une sorte d'accord formel tandis qu'une collaboration entre chercheurs pour un projet particulier peut se faire sans cette formalité. Ce type d'accord formel peut par ailleurs être mis en œuvre via une structure légale. On en trouve beaucoup sous la forme d'associations ou d'œuvre caritatives. Cela permet aux membres d'agir collectivement sous forme d'une entité légale unique mais aussi de réunir leurs ressources et leur voix plus efficacement. Ces types d'organisations, qu'il s'agisse d'une association représentant une industrie ou d'un partenariat intégré tel qu'un Coastal Forum au Royaume Uni, sont de partenaires très précieux dans les projets comme l'ont montré beaucoup de projets Interreg. De plus, les projets aident ces partenariats à développer leur action dans le long terme.

Les partenariats temporaires disposent de plusieurs méthodes pour allonger leur durée d'action. Ainsi Interreg a permis à certains projets tels que CHARM de poursuivre leur actions dans des projets successifs. Dans d'autres cas, des organisations provenant de différents secteurs ou ayant des fonctions différentes, ont collaboré dans des projets qui leur ont donné l'opportunité de développer le champ de leur coopération dans différents domaines et avec différentes sources de financement. En ce sens, les programmes Interreg constituent une opportunité unique pour des organisations ayant des cultures et des intérêts très différents de travailler ensemble et de créer de nouveaux partenariats.

Pour conclure nous pouvons aussi dire qu'il est souvent utile d'analyser un partenariat afin d'observer son efficacité. Cela peut être effectué dans le cadre du partenariat mais peut également à l'occasion être fait de manière extérieure par un projet spécialement dédié à cela ou par un consultant, afin d'avoir une critique plus objective.

Avantages et difficultés des partenariats

Pour les parties prenantes ayant un intérêt commun, les partenariats représentent une opportunité unique de s'unir. Ainsi, l'intégration de nombreux intérêts est considérée comme le facteur clé de la force et de la valeur des partenariats. Les intérêts communs peuvent être très généraux, comme le bon état d'une zone par exemple, ou être très spécifiques et liés à un habitat ou une communauté biologique particuliers. Les partenariats peuvent aider à surmonter les différences

⁵ Pour plus d'informations voir : http://www.bretagne.fr/interreg/oms/pmd_207274/19e-conference-regionale-de-la-mer-et-du-littoral

de culture entre des organisations et des groupes sectoriels. Cette partie du rapport analyse à la fois les avantages des partenariats et certaines des difficultés qu'ils peuvent rencontrer.

La façon dont le partenariat se construit dépend beaucoup de qui doit s'impliquer en fonction de son 'intérêt', son expertise ou son aspiration au changement. Ainsi, un avantage indubitable des partenariats est qu'un large éventail de savoir-faire et d'expertises peuvent être réunis. Ainsi, une gamme de différents domaines d'expertise a été identifiée dans les projets analysés dans le cadre de PEGASEAS.

Les bénéfices attendus de ces partenariats sont nombreux et incluent :

- Le conseil et l'expérience, apportant des perspectives différentes à l'espace commun de recherche ;
- des compétences/savoir-faire sur des sujets spécifiques, des méthodes scientifiques, la modélisation et l'analyse;
- des données (pour construire des modèles, étudier des séries temporelles ou faire des analyses comparatives par exemple) ;
- l'utilisation de leur laboratoire et le partage de matériel/d'instruments et d'outils (dans le projet CRESH par exemple, l'échange d'échantillons de seiches a permis de gagner du temps et d'avoir accès à des échantillons de différentes zones).

Les partenariats révèlent souvent des liens nouveaux et utiles et des opportunités de collaboration. Dans le projet CHARM par exemple, les liens entre l'Ifremer et Brittany Ferries a permis de collecter des données à travers la Manche. Différents bénéfices ont été observés quand des **acteurs ou des gestionnaires** étaient impliqués dans les partenariats dans la mesure où leur expertise de la gouvernance marine était différente de l'expertise scientifique. Les partenaires peuvent avoir intérêt à partager :

- Connaissances et savoir-faire, qui sont très différents selon la manière dont les organisations (de recherche ou d'administration) travaillent, de leur expérience ou de leur pays d'origine.
- Recommandations et conseils. Par exemple, dans de nombreux projets Interreg tels que VALMER et CRESH, des réunions, des forums et des tables-rondes ont été organisés avec des professionnels afin de discuter de l'avancement des projets, d'expliquer leurs résultats et d'obtenir des retours et des commentaires de la part des professionnels. En partageant connaissance scientifique et connaissance de terrain, les partenaires sont en mesure de produire des recommandations de gestion incluant les préoccupations de la recherche et adaptées au contexte local. Ceci est très précieux pour une gouvernance durable. En outre travailler avec des chercheurs peut donner des fondements scientifiques à l'action des gestionnaires. Cela évite la remise en question injustifiée des propositions de gestion ou d'action et constitue donc un support important pour une gouvernance efficace.

Le projet CAMIS a largement utilisé les forums et les ateliers pour partager connaissance et savoir-faire, et apporter des recommandations et des conseils. Il y a eu une réelle valeur ajoutée dans l'originalité du partenariat et l'importance de la communication et de l'engagement.

Dans le projet Marinexus, des **volontaires** ont été impliqués dans des partenariats, et ont expressément contribué au suivi des AMPs et à la collecte de données sur les espèces invasives. Sans ces volontaires, le projet ne serait pas parvenu à collecter une telle quantité d'information. Les volontaires en ont également tiré profit, en particulier sous la forme de formation et d'acquisition de nouvelles connaissances et ils ont été fortement sensibilisés.

Le projet CAMIS est un cas unique si l'on considère la diversité de ses partenariats et l'étendue des enjeux qu'il couvre. Il a créé un élan pour une coopération durable entre les autorités des deux côtés de la Manche, soutenu par les scientifiques et les secteurs professionnels. Si ce partenariat était porté plus avant (financièrement et politiquement), cela pourrait conduire à la création d'un forum permanent non-statutaire qui pourrait conseiller les décideurs et favoriser la coopération régionale intra- et inter-secteurs. La gouvernance environnementale et le développement économique bénéficieraient tous deux de l'existence d'un tel forum.

Bien que la plupart des projets impliqués dans PEGASEAS aient une composante recherche importante, le projet CAMIS a également mis en évidence le potentiel des partenariats entre les autorités ou des opérateurs privés⁶. Au-delà des effets reconnus pour le développement économique, ceux-ci pourraient aussi être recommandés comme un moyen d'améliorer la gouvernance environnementale de la Manche. Le projet SETARMS, conduit par les autorités locales et portuaires, aborde le problème de la gestion des sédiments des ports qui est une préoccupation environnementale majeure. Ce type de coopération permet le partage d'expérience, d'expertise et de ressources. Bien d'autres enjeux environnementaux pourraient être abordés de cette manière.

Ainsi, les partenariats créent des liens et enrichissent les réseaux de partenaires sur lesquels de nouveaux projets ou des organisations de gestion peuvent s'appuyer. Dans le cas des projets Européens, ils contribuent au développement d'un lien transmanche plus fort, grâce à des objectifs et des activités communs. Finalement quel que soit la forme des collaborations, travailler avec différents partenaires nécessite la construction d'objectifs communs ainsi qu'une gouvernance partagée du projet. Cela génère des résultats plus solides et apporte au travail des perspectives nouvelles et différentes.

Chacun des projets étudiés a eu ses propres difficultés, qui dépendaient souvent de sa taille et de son budget mais certaines semblent relativement communes à tous les projets. Les paragraphes suivants présentent les difficultés les plus souvent citées par les coordinateurs de projets interrogés.

Langue : La nécessité de travailler à la fois en Anglais et en Français dans les projets transmanche demande une quantité de temps et un financement souvent sous-estimés. Malheureusement, tous les partenaires ne peuvent pas parler couramment l'Anglais et le Français. Par conséquent, la communication au cours des réunions peut s'avérer être compliquée. De même, il a parfois été difficile d'organiser de vraies activités d'échanges transfrontalières.

Une bonne communication est cruciale dans les projets et pour être sûr que chacun comprend complètement les réunions, il est essentiel de prévoir un budget et du temps pour la traduction. Chaque réunion et chaque rapport devraient être faits dans les deux langues (Français et Anglais dans le cas des projets transmanche). Une possibilité pour faciliter les réunions pourrait être de préparer les présentations PowerPoint dans une langue et d'effectuer la présentation orale dans l'autre. Cependant cela peut entraîner une certaine confusion pour le public qui comprend les deux langues, si le contenu écrit et oral diffère. L'utilisation de la traduction consécutive ou simultanée est une alternative mais là encore il peut y avoir confusion si le traducteur n'interprète pas le contenu oral en accord avec celui qui apparaît sur le PowerPoint. Il faudrait envisager plus souvent plusieurs options pour garantir la réussite de la transmission du matériel à un public de langues différentes, lors des événements de planification par exemple.

Gestion administrative : La complexité des procédures a causé des difficultés à certains partenaires des projets qui indiquent que de plus amples explications et détails sur les procédures administratives seraient les bienvenus. Cela pourrait inclure par exemple des formations afin d'acquérir les compétences administratives requises pour la gestion

⁶ Voir le Rapport Final du projet CAMIS sur http://camis.arcmanche.eu/stock/files/user4/CHCProject_FINAL_REPORT.pdf (p. 27), et des rapports plus sectoriels sur les marinas (Marina 2020) sur https://camis.arcmanche.eu/stock/files/user4/Marina_2020_industry_report.pdf ou la collaboration entre port et autorités locales ("Port centrality") sur https://camis.arcmanche.eu/stock/files/user4/Port_Centrality_FR.pdf

financière des projets. Alors que les partenaires issus d'entreprises privées peuvent avoir déjà à disposition des personnes ayant les compétences appropriées, certains partenaires potentiels peuvent ne pas avoir les moyens d'employer des personnes pour prendre ces tâches en charge, en particulier dans le milieu associatif. Une formation appropriée pour aider ces organisations à être en mesure de participer aux projets et de comprendre les tâches administratives et les déclarations de budget par exemple, pourrait être prise en compte dans les demandes de financement ou négociée entre les partenaires pour permettre à tous de bénéficier des compétences et du temps nécessaires à la gestion des aspects administratifs d'un projet. Définir clairement les règles administratives au début du programme et les maintenir tout au long du projet, en particulier pour les remontées de dépenses serait particulièrement bénéfique. Cela pourrait aider à réduire les problèmes qui peuvent survenir à la fin des projets lorsque les partenariats sont démantelés et que les produits finaux, les livrables ou les rapports financiers doivent être terminés.

Identification des partenaires et des relations entre les partenaires : il n'est pas toujours facile d'identifier a priori les partenariats qui pourraient être utiles. Ainsi, l'absence de l'industrie a été observée dans de nombreux projets. Les industriels auraient pu aider en indiquant les domaines de recherche qui les intéresseraient, en donnant des outils, des méthodes, un accès et des contacts. Quand les projets étaient centrés sur la recherche (ou sur les acteurs), l'absence des acteurs (ou scientifiques et/ou professionnels ou et/ou partenaires juridiques) s'est parfois fait sentir. Cependant, pour s'impliquer dans des partenariats scientifiques, les structures de gestion doivent travailler sur des thématiques émergentes qui intéressent les chercheurs. Malheureusement c'est administrativement lourd et tous les types d'organisations ne peuvent participer en tant que réels partenaires du projet (et pas uniquement en tant que support de recherche). En ayant des partenariats de ces différentes composantes de la gouvernance, les produits des projets auraient pu être encore meilleurs.

Collecte de données, échange et communication : pour éviter le problème de l'échange de données, il devrait être annoncé clairement quels types de données doivent être échangées au cours du projet, quels données/produits doivent être communiqués (via internet, des articles, etc.) et partagés avec le public pour le sensibiliser, éviter la duplication et améliorer la gouvernance, exception faite des données sensibles. Les partenaires devraient savoir avant le début du projet si les données pourront être partagées ou non. Pour l'accès aux données sensibles, un accord sur qui devra y avoir accès devrait être approuvé préalablement. De plus, un accord entre les partenaires devrait être établi au début du projet afin d'éviter les incohérences dans les types de données, la classification et l'incompatibilité de l'agrégation des données par exemple. Il devrait également être clair dès le départ que chaque produit important devra être valorisé, par exemple à travers la publication d'articles scientifiques.

Coordination : Les coordinateurs ou les gestionnaires de projet devraient s'assurer que chaque partenariat fonctionne correctement (en regardant par exemple l'avancement). Afin d'être sûr que tous les partenaires travaillent sur leurs actions pleinement et dans les temps, chaque étape devrait être intégralement expliquée dans la demande de subvention du projet. En cas de non-respect, des modifications devraient pouvoir être faites (par exemple la redistribution des financements).

La coordination des contributions des différents membres du partenariat aux livrables communs constitue un enjeu pour la gestion de projet. Le travail réalisé dans les projets n'a jamais été équivalent selon les partenaires; certaines personnes étaient plus impliquées que d'autres, en particulier dans les projets comportant un nombre important de partenaires. Ceci pourrait être dû à des objectifs différents dans les domaines de la gouvernance ; dans ce cas tout devrait être explicité entre les partenaires dès le départ.

Les coordinateurs devraient organiser les réunions dans un lieu opportun pour la majorité des partenaires afin d'être sûrs qu'il y ait un fort taux de participation (se rendre dans un lieu éloigné est coûteux et prend du temps).

Implication de l'acteur et du gestionnaire : Certains groupes semblent ne pas être réceptifs aux réunions scientifiques (faible présence des professionnels par exemple). La question est de savoir s'ils ne souhaitent pas entendre les recommandations des scientifiques ou s'il s'agit d'un problème d'approche ; les scientifiques impressionnent-ils les autres partenaires ? Manque-t-il à la recherche la capacité à communiquer ses résultats ? De plus, il semble que les gestionnaires et les décideurs politiques changent relativement souvent (selon l'avancement de leur carrière et les élections) ce qui complique la relation s'il n'y a pas de continuité dans la représentation. Certaines équipes peuvent être responsable de la gestion d'un enjeu mais être trop occupées pour pouvoir participer pleinement car elles ont d'autres responsabilités professionnelles.

Enfin, pour certains acteurs et gestionnaires, le fait que les scientifiques sollicitent leurs conseils ou diffusent des préoccupations/de la connaissance scientifique sans réellement s'impliquer sur le terrain constitue un frein à l'établissement d'un partenariat fort et durable. Cela compromet également la réelle mise en œuvre des recommandations scientifiques. Ainsi, pour construire une vraie coopération et un travail commun efficace dans les projets de 'gouvernance', les partenaires (à la fois les scientifiques et les parties prenantes) doivent partager les enjeux de gestion et ne pas se cantonner à leurs intérêts directs. Le caractère inclusif devrait être une préoccupation essentielle pour les responsables des projets, à la fois pour la coordination interne et pour l'engagement des acteurs et des gestionnaires.

CONCLUSIONS

Il existe une grande variété de partenariats ce qui est une richesse pour la gestion et la gouvernance dans la mesure où cela signifie des relations plus développées, des habitudes de travail collectif et une meilleure information. Les projets (qu'ils soient Interreg ou non) fournissent l'opportunité d'établir, de renforcer et de développer les relations de collaboration. Ainsi, plus la gouvernance est complexe, plus les partenariats doivent être importants et intégrés. En effet, une gouvernance maritime durable nécessite la connaissance scientifique dans de nombreux domaines et l'implication et la collaboration d'une large gamme d'acteurs. Il apparaît donc que les partenariats de type recherche-gestionnaire deviendront de plus en plus importants à l'avenir.

Impliquer les gestionnaires à une échelle locale, régionale, nationale ou transfrontalière peut compliquer la mise en œuvre du partenariat, mais cette implication est bénéfique pour les différents collaborateurs car elle stimule la coopération. Cependant, la pertinence d'un type de partenariat en particulier dépend de l'objet. Il semble par exemple que l'adaptation au changement climatique, la mise en place d'AMPs, la gestion des espèces invasives, la sécurité du trafic maritime ou la gestion des pêches soient des thématiques pour lesquelles des partenariats transmanche (impliquant des experts et des gestionnaires) sont particulièrement appropriés. A l'inverse certains problèmes nécessiteront des collaborations locales fortes, où les acteurs locaux seront conseillés par des experts (par exemple sur les enjeux de qualité des eaux côtières, la planification de l'espace maritime). Le

partage de préoccupations ou d'expérience entre les autorités, les ONGs ou les entreprises ou la mise en oeuvre des politiques environnementales ne nécessite pas forcément la présence de scientifiques.

Ainsi, un moyen intéressant de promouvoir la gouvernance marine et côtière serait de savoir ce qui facilite ou complique la faisabilité d'une collaboration et l'institutionnalisation des partenariats. Il est souvent difficile de travailler au-delà des frontières politiques (inter-régionales, internationales) bien que la gestion des ressources ou de l'environnement nécessite la coopération pour des raisons écologiques ou socio-économiques. Dans tous les cas, la communication et l'implication des utilisateurs finaux apparaissent comme étant des facteurs clés de réussite, dans la mesure où ils améliorent l'appropriation des produits du travail collaboratif mis en oeuvre à travers les partenariats. Quelques domaines de préoccupation à considérer pour le futur ont été proposés au cours des interviews réalisées auprès des leaders des projets. Il s'agit du besoin de :

- prendre en considération et faciliter la participation de toutes les parties nécessaires à l'atteinte des objectifs d'un projet ; cela implique de porter une attention particulière aux partenaires potentiels dont la capacité au cofinancement ou les compétences administratives posent problème,
- soutenir par la formation et l'échange d'expérience une capacité de coordination adéquate afin que la mise en oeuvre du projet soit suivie attentivement,
- aborder, en détail, les conditions de l'échange et du partage de données lors du développement du projet, afin d'éviter que cela ne devienne un problème lors de sa réalisation ; ainsi que les conditions pour la communication des informations en dehors du projet,
- prendre en considération que la langue est un frein majeur à un travail collaboratif efficace à travers la Manche ; des ressources suffisantes devraient être consacrées pour assurer une bonne communication au sein des projets. La qualité des échanges devrait être une préoccupation de premier ordre pour les coordinateurs.

Enfin, il est essentiel que les objectifs d'un projet ou de toute autre forme de partenariat de court ou de long-terme, soient clairement définis et partagés par tous les partenaires dès le début. Une bonne gouvernance de partenariat devrait également définir des procédures claires pour ajuster le plan de travail, afin que toutes les parties concernées soient impliquées et que les raisons d'éventuels changements soient transparentes pour tous dans le projet.