

Étendre la gestion communautaire des ressources : la méthode de l'« intervention réduite » mise à l'essai aux Îles Salomon

Grace Orirana,¹ Faye Siota,¹ Philippa Cohen,^{1,2} Tony Atitete,³ Anne Maree Schwarz¹ and Hugh Govan⁴

Résumé

Aux Îles Salomon, la gestion communautaire des ressources constitue la principale stratégie de gestion des pêcheries côtières. Si la gestion des ressources se pratique déjà à l'échelle locale dans plusieurs centaines de villages, la majorité des communautés des Îles Salomon ne l'ont pas encore adoptée, et il est peu réaliste d'attendre d'organisations partenaires tels que des ONG et des instances gouvernementales qu'elles parviennent à étendre cette pratique en intervenant auprès de chaque communauté. Il convient donc d'adopter des approches plus efficaces et plus rentables, telle « l'intervention réduite » consistant en un nombre limité de visites sur le terrain et l'application de méthodes de facilitation positive, pour tirer parti des atouts et des capacités des communautés. Le présent article décrit la manière dont cette formule a été utilisée pour aider le village de Mararo à mettre en place un régime de gestion communautaire, et devenir une communauté « modèle » capable d'entraîner et de guider les villages voisins dans son sillage. Une personne-ressource locale ou « relais communautaire » chargé de piloter les activités conduites à Mararo a bénéficié du soutien du projet. Elle est parvenue à entretenir la dynamique au sein de la communauté, même en l'absence d'une organisation partenaire. Des ateliers de formation visant à accélérer l'expansion de la gestion communautaire des ressources marines ont également été organisés au profit des villageois. Ces ateliers ont renforcé la confiance des habitants de Mararo dans leur aptitude à promouvoir la gestion communautaire des ressources marines auprès des villages voisins. Cette approche a contribué à renforcer l'adhésion et la fierté des membres de la communauté à l'égard de leur programme de gestion. L'expérience décrite dans le présent article atteste du succès de la méthode de l'intervention réduite, dû en partie à la bonne organisation de la communauté, et à la relative absence de conflits ouverts sur les ressources. Nous avons constaté l'efficacité des réseaux communautaires informels dans la diffusion de l'information sur la gestion des ressources marines. Ils ont permis de surmonter certaines difficultés liées à l'isolement géographique et aux coûts logistiques élevés. Le village de Mararo s'est constitué en association communautaire, un statut qui le rend éligible à l'octroi de petites subventions. L'association semble apte à fonctionner de manière autonome. Les résultats de notre étude montrent que, lorsque le contexte s'y prête, les communautés rurales peuvent assurer la mise en œuvre d'activités de gestion des ressources au niveau local et aider les villages environnants à faire de même pour donner corps à leur vision collective, avec un soutien relativement minime de partenaires externes.

Introduction

Depuis des siècles, les populations des pays insulaires océaniques en développement sont tributaires des ressources marines qui leur procurent moyens de subsistance et revenus. La croissance démographique et les liens de plus en plus forts avec les marchés mondiaux exercent une pression accrue sur les ressources côtières. Dans de nombreux cas, les ressources côtières s'appauvrissent, et la dégradation de l'environnement met en péril la subsistance et la sécurité alimentaire des populations (Bell *et al.* 2009). L'enjeu de la gestion des ressources côtières suscite désormais l'attention des pouvoirs publics, d'organismes intergouvernementaux et d'associations environnementales de toute la région (comme en témoignent plusieurs initiatives assez récentes telles que l'Initiative du Triangle de corail, Secrétariat 2009 ; Communauté du Pacifique 2015).

Face au déclin des ressources côtières, l'une des principales réponses apportées au plan pratique (Govan *et al.* 2009 ; Jupiter *et al.* 2014) et préconisées au plan stratégique (Groupe du fer de lance mélanésien, 2014 ; Communauté du Pacifique, 2015) a consisté à encourager et à soutenir la gestion des ressources côtières par les communautés. La popularité de la gestion communautaire des ressources découle des constats suivants : 1) les usagers de la ressource devraient participer à la prise de décisions relatives à la gestion des ressources (Johannes *et al.* 2000) ; 2) l'assise locale et coutumière forte dans le Pacifique offre une base solide à la mise en œuvre de mesures de gestion modernes (Hviding and Ruddle 1991 ; Johannes 1982) ; et 3) les administrations centrales (services nationaux des pêches) peinent à assurer la gestion des pêcheries artisanales exploitées par les communautés rurales (Ruddle 1998 ; Banque mondiale 2004). De nombreux travaux font état de l'intérêt et des résultats de la gestion locale des ressources

¹ WorldFish, PO Box 438, Honiara, Îles Salomon. Tel: 677-25090, Fax: 677-23296, email: p.cohen@cgiar.org

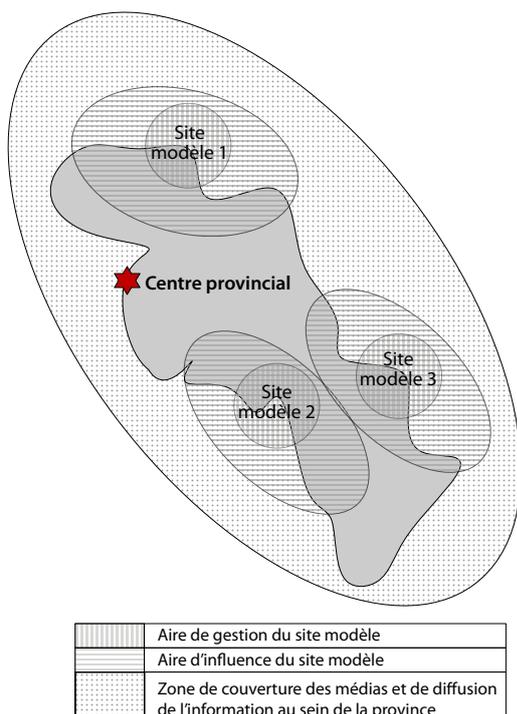
² ARC Centre of Excellence for Coral Reef Studies, James Cook University, Townsville, Australie

³ Mararo community-based organisation, east Are'are, Malaita Province, Îles Salomon.

⁴ Locally Managed Marine Area Network, Suva, Fiji

dans des cas spécifiques (voir les analyses réalisées par Cohen *et al.* 2014 ; Govan *et al.* 2009 ; Jupiter *et al.* 2014), et décrivent les stratégies et modèles employés pour mettre en place des régimes de gestion communautaire des ressources (par ex., Govan *et al.* 2008 ; WorldFish 2013). L'un des dénominateurs communs à la plupart de ces initiatives de gestion communautaire réside dans leur objectif, lequel consiste à allier des informations scientifiques et des principes modernes à des savoirs et des systèmes de gestion traditionnels et locaux.

Aux Îles Salomon, la gestion communautaire des ressources est considérée par les pouvoirs publics comme la principale stratégie de gestion des ressources (Cohen *et al.* 2015 ; MECDM/MFMR 2009 ; MFMR 2010). Plusieurs organisations non gouvernementales (ONG), organismes de recherche et ministères en appuient la mise en œuvre (Cohen *et al.* 2012 ; Govan *et al.* 2009). À ce jour, on estime à 350 le nombre de villages des Îles Salomon pratiquant une forme de gestion communautaire (Govan *et al.* 2015). Bien que la gestion communautaire des ressources soit censée procéder d'une approche essentiellement ascendante et pilotée par les communautés, les différentes approches proposées et appliquées par les partenaires donnent souvent lieu à des interventions de portée et de durée relativement étendues auprès des communautés. La mise en œuvre du modèle actuel de gestion locale des ressources, fondé sur une forte intervention des partenaires auprès des communautés, est lente, coûteuse, et peu susceptible d'atteindre les quelque 4 000 villages côtiers que comptent les Îles Salomon. Le manque de moyens et de capacités entrave le développement de la gestion communautaire des ressources dans ce pays relativement vaste et éclaté.



Les organismes gouvernementaux et les ONG ont reconnu la nécessité de concevoir et de mettre à l'essai des approches plus efficaces susceptibles d'encourager et de renforcer l'adoption de méthodes de gestion communautaire des ressources (Govan *et al.* 2011 ; Orirana *et al.* 2015). Govan et ses collaborateurs (2011) ont proposé une approche exigeant moins de moyens tout en offrant aux communautés le soutien nécessaire pour : 1) définir le domaine d'intervention souhaité en rapport avec les ressources ; 2) assurer une gestion pérenne et efficace au sein même de la communauté ; et 3) informer et inciter d'autres communautés à s'impliquer dans la gestion locale des ressources (voir également Govan 2013). Cette méthode dite « d'intervention réduite » (WorldFish 2013) consiste à créer des « sites modèles » (également appelés « sites pré-curseurs » ou « sites d'apprentissage ») susceptibles de servir d'exemple et de source d'inspiration pour les communautés voisines (Govan *et al.* 2011 ; Orirana *et al.* 2015). Dans le cadre de ce modèle, Govan et ses collaborateurs (2011) prescrivent également d'utiliser les centres provinciaux et d'autres structures centralisées pour diffuser en masse les informations destinées aux communautés (voir Fig.1). Nous nous limiterons ici à décrire le rôle des communautés modèles dans le développement de la gestion communautaire des ressources. Le présent article vise à évaluer l'efficacité de l'intervention réduite déployée à Mararo, un village isolé situé dans la partie orientale de Malaita et dont la population est fortement tributaire des ressources côtières.

La méthode de l'intervention réduite

La méthode de l'intervention réduite s'inscrit dans un processus de collaboration entre un partenaire de gestion communautaire (par ex., une ONG, un organisme public ou un institut de recherche) et les communautés en vue de concevoir, d'adapter et de mettre en œuvre des activités de gestion des ressources au niveau local. Cette formule est comparable à d'autres modèles mais nécessite des interventions moins poussées et moins fréquentes que des approches plus conventionnelles (WorldFish 2013). La méthode de l'intervention réduite est jugée utile lorsque les partenaires de la gestion communautaire ont peu de possibilité de se rendre sur le terrain. En outre, elle favorise l'adhésion des parties prenantes locales au processus

Figure 1. Proposition de modèle emboîté pour l'extension de la gestion communautaire des ressources au sein d'une province (des Îles Salomon) par le biais de communautés modèles. Les hachures verticales représentent les sites modèles et les hachures horizontales marquent l'aire d'influence de ces derniers. La partie en pointillés matérialise la zone de couverture des médias nationaux ou de diffusion de l'information à l'échelle provinciale, un aspect dont ne traite pas le présent article (tiré de Govan *et al.* 2011 :54).

et aux résultats de la gestion communautaire des ressources. Nous postulons également que cette méthode améliore la rentabilité des activités de soutien menées au profit des villageois et renforce l'implication des communautés (au lieu d'accroître leur dépendance à l'égard de partenaires extérieurs). Les communautés se voient ainsi donner les moyens de mettre en œuvre certaines mesures inscrites dans le processus de gestion locale des ressources et d'élaborer des plans de gestion moyennant un soutien minimal d'un organisme extérieur. Dans la plupart des cas, la direction des activités de gestion est assurée à titre bénévole par un membre de la communauté, officiellement désigné comme « relais communautaire ». Le relais communautaire, ou encore « personne-ressource locale », est une personne innovante, active, ingénieuse et prête à prendre des initiatives en faveur de sa communauté. La Figure 2 présente un aperçu chronologique des visites et des activités effectuées dans le cadre d'une intervention réduite en faveur de la gestion communautaire des ressources.

Govan *et al.* (2011) ont proposé un ensemble de critères visant à évaluer l'applicabilité de la méthode de l'intervention réduite à un contexte donné. En premier

lieu, la méthode est jugée particulièrement adaptée à une petite communauté bien organisée dont la structure de gouvernance est intacte et respectée par la population locale (par ex., absence de conflit majeur concernant le régime de propriété du domaine maritime ; respect des organes de gouvernance locaux). Deuxièmement, la communauté doit avoir manifesté la volonté de résoudre les problèmes touchant aux ressources et auxquels il s'impose de remédier. Troisièmement, le site doit être accessible aux organismes de soutien. Quatrièmement, pour être efficaces, les communautés modèles doivent revêtir des caractéristiques physiques, écologiques ou sociales globalement comparables à celles des communautés voisines (auxquelles la gestion locale des ressources pourrait être étendue). S'il est admis que « chaque communauté est différente », il convient également, pour que le modèle soit efficace, de pouvoir appliquer un certain nombre de constats généralisables aux communautés avoisinantes. Cinquièmement, la communauté doit être géographiquement accessible, et entretenir des liens sociaux ou économiques avec des villages environnants répondant aux critères susmentionnés et susceptibles d'assurer localement la gestion de leurs ressources. En outre, notre expérience révèle qu'il importe d'établir si

Cadrage (avant la première visite)

- Recueillir les informations pertinentes (entretiens avec des personnes clés et utilisation des savoirs locaux)
- Établir le niveau de connaissance concernant l'état des ressources, la nature des pêcheries, les dispositifs de gouvernance
- Déterminer si des activités de même nature ont déjà été mises en œuvre dans la communauté
- Rassembler toutes les informations disponibles au sein de l'équipe

Cadrage et sensibilisation (première visite)

- Première rencontre avec les membres de la communauté pour expliquer et arrêter le but et l'étendue de votre rôle dans le processus de gestion communautaire des ressources marines
- Discussions avec les chefs coutumiers et les propriétaires des ressources pour mieux cerner leurs préoccupations et leurs atouts, ainsi que les objectifs de la gestion
- Inventaire des informations complémentaires à fournir et des activités susceptibles d'être proposées à la communauté
- Information et sensibilisation aux pratiques de gestion des ressources marines adoptées dans d'autres régions des Îles Salomon

Activités de suivi (exemples)

- Organisation de visites mutuelles avec les communautés voisines pratiquant la gestion communautaire des ressources marines
- Recherche et communication d'informations ciblées
- Soutien à l'élaboration d'un plan de gestion
- Mise en relation de la communauté avec le SILMMA pour la renseigner sur les possibilités de renforcement des capacités

SILMMA= Solomon Islands Locally Managed Marine Area; CBRM = gestion communautaire des ressources

Figure 2. Chronologie des activités proposées au titre de la méthode de l'intervention réduite en faveur de la promotion de la gestion communautaire des ressources aux Îles Salomon ; cadrage et sensibilisation lors de la première visite du site modèle ; activités ultérieures de plaidoyer.

les communautés visées ont déjà participé à des projets de gestion ou de développement des ressources naturelles. En effet, dans de nombreux cas, ce type d'initiative engendre une dépendance à l'égard des projets ou suscite des attentes irréalistes, un terrain peu favorable au succès d'une intervention réduite.

D'après les sources de référence en matière de gestion communautaire des ressources (WorldFish 2013), les communautés satisfaisant aux critères susmentionnés auraient toutes les chances de réussir dans la mise en œuvre d'un régime de gestion locale. Bien entendu, un grand nombre de ces critères sont éminemment subjectifs, et les situations sont appelées à évoluer au sein des communautés. Toutefois, ils constituent des éléments de réflexion utiles et offrent des indications concernant les décisions à prendre ou les stratégies à adopter. La réussite d'une communauté dépend du degré de priorité qu'elle accorde à la gestion des ressources par rapport à d'autres questions et enjeux qui se posent à elle (WorldFish 2013). Parmi les autres facteurs d'influence figurent la motivation et l'enthousiasme manifestés par les relais communautaires, le degré d'appauvrissement des ressources, et la nécessité de remédier aux problèmes rencontrés.

Méthodes

Mararo est un petit village composé de dix foyers et situé dans la partie orientale d'Are'are, sur la côte au vent de Malaita (voir Fig. 3). Cette communauté, qu'aucune route ne relie à Auki, la capitale provinciale, n'est accessible que par voie maritime, à l'issue d'un trajet de 8 heures à bord d'un bateau ouvert équipé d'un moteur hors-bord de 40 chevaux.

Autrefois, les habitants de Mararo respectaient les règles et les tabous imposés par les chefs coutumiers et les propriétaires des ressources. La croissance démographique et la modernisation du village et des zones environnantes ont fait évoluer les croyances et les valeurs des habitants. La gestion traditionnelle a commencé à perdre du terrain lorsque la population a cessé de respecter les règles. L'augmentation de la demande vivrière et commerciale a conduit à un prélèvement excessif des ressources marines. Les habitants de Mararo s'estiment par ailleurs mal informés sur l'importance de la gestion des ressources, et imputent la mauvaise gestion et le déclin continu des ressources marines à ce manque de connaissance. Constatant que les pratiques traditionnelles de gestion commençaient à se perdre, la communauté a décidé de rechercher d'autres moyens de pérenniser ses ressources.

En 2012, un porte-parole désigné par la communauté a pris contact avec des ministères et des ONG à Auki et Honiara afin de solliciter leur aide dans la gestion des ressources. Avec l'aval de plusieurs ministères, WorldFish s'est saisi de cette demande dans le cadre d'un projet financé au titre de l'Initiative du Triangle de corail de la Banque asiatique de développement. À la lumière des informations disponibles, Mararo semblait répondre à certains des critères favorables à une intervention réduite.

La Figure 4 décrit les actions menées auprès de la communauté de Mararo. Des données ont été recueillies lors de chaque visite, la première ayant eu lieu en 2012, à travers des réunions-débats, des entretiens semi-directifs et des conversations informelles. Les réunions-débats et les entretiens semi-directifs ont eu

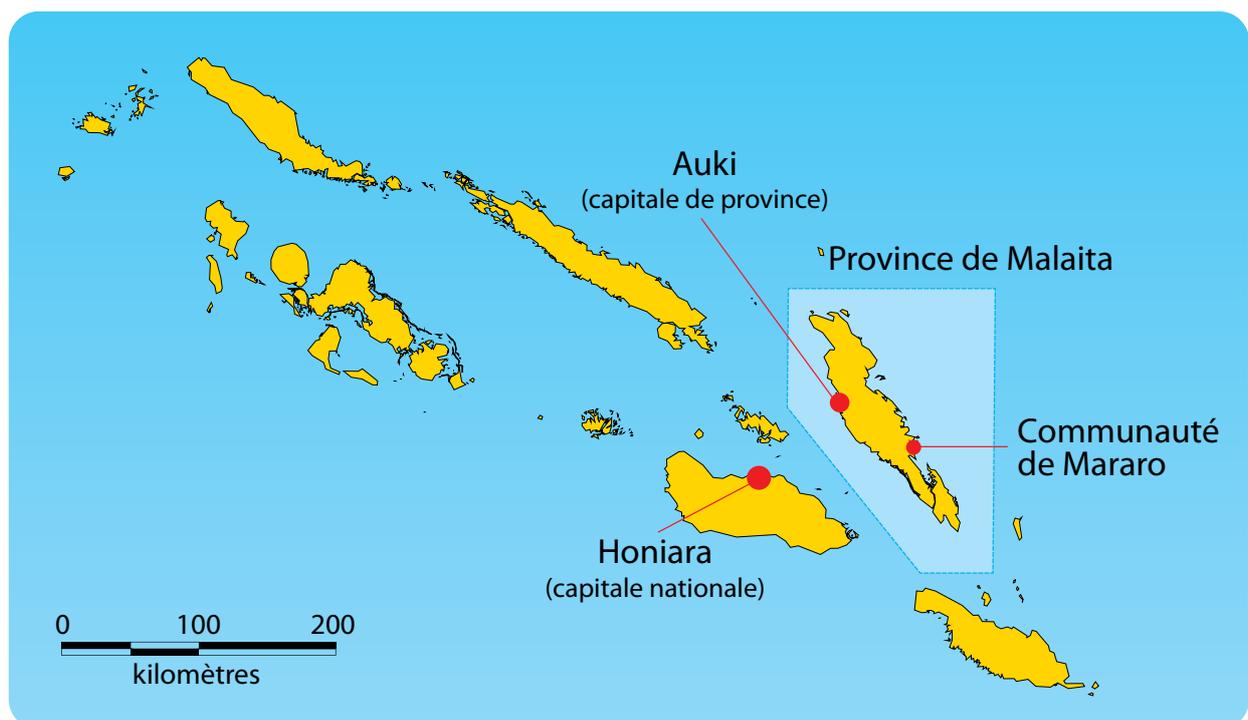


Figure 3. Emplacement de la communauté de Mararo, dans la province de Malaita (Îles Salomon), où la méthode de l'intervention réduite a été mise à l'essai.

lieu principalement en pidgin des Îles Salomon et en Are'are (la langue locale). Des réunions-débats ont été conduites séparément pour les femmes, les hommes, les jeunes hommes et les jeunes femmes dans différents lieux du village et à différentes heures de la journée (selon les disponibilités et les préférences de chacun). La majorité des participants étaient des habitants du village de Mararo. Certains villageois des communautés voisines y ont pris part aux rencontres de manière sporadique. Des entretiens semi-directifs ont été menés avec des chefs coutumiers, des anciens du village et d'autres habitants qui souhaitaient faire connaître leur point de vue sur le programme de gestion communautaire des ressources de Mararo. Le présent article rend également compte des informations fournies par le relais communautaire dans les rapports établis par ce dernier pour l'antenne de WorldFish à Auki. Nos observations, venues compléter les données recueillies, ont été consignées à la main dans des carnets, dont certains ont été joints au rapport interne rédigé à l'issue de chaque visite de terrain.

Enseignements tirés de la mise en œuvre de la méthode de l'intervention réduite

La méthode de l'intervention réduite est envisagée comme un moyen plus efficace et plus économique d'introduire et d'étendre la gestion communautaire des ressources, en favorisant l'adhésion des parties prenantes au processus et aux résultats (plutôt que la dépendance à l'égard de projets). La plupart des travaux de recherche consacrés à la gestion communautaire de ressources portent sur des interventions poussées et coûteuses, menées en collaboration entre les communautés et des organisations partenaires. Nous présentons ici les conclusions tirées de la mise en œuvre d'une autre méthode axée sur la mise en œuvre d'une intervention de portée plus limitée. Nous examinons tout d'abord la question de savoir si cette méthode facilite la mise en œuvre de la gestion communautaire des ressources. Nous passons ensuite en revue les avantages et les limites du recours à des relais communautaires pour entretenir la dynamique



Figure 4. Chronologie des étapes clés de l'introduction de la gestion communautaire des ressources dans le village de Mararo (Îles Salomon) (matérialisées par les flèches vert clair), et principales activités visant à faciliter l'adoption de la gestion communautaire des ressources par d'autres communautés (matérialisées par des flèches vert foncé). Les cinq visites de terrain effectuées par WorldFish sont indiquées à l'aide d'un astérisque.

en faveur de la mise en œuvre de la gestion des ressources à l'échelle locale. Enfin, nous tirons les enseignements de l'expérience quant aux méthodes et aux contextes les plus propices à l'extension de la gestion communautaire des ressources d'un site modèle aux villages environnants. Il est possible que nos constats soient peu généralisables dans la mesure où ils sont tirés d'expériences menées auprès d'une seule communauté. C'est pourquoi nous analysons nos expériences et nos conclusions à la lueur de travaux réalisés par d'autres chercheurs sur la gestion communautaire des ressources aux Îles Salomon et dans le reste du Pacifique insulaire. Par ailleurs, nous avons pu bénéficier de l'éclairage apporté par une évaluation indépendante réalisée après l'achèvement de notre projet (Govan *et al.* 2015).

Conditions favorables à une intervention réduite

La taille d'une communauté, l'hétérogénéité de sa population, et la présence et l'efficacité des structures locales ou coutumières de gouvernance sont autant de facteurs susceptibles d'influencer le succès de la gestion communautaire des ressources. Plus particulièrement, Govan *et al.* (2011) avancent que la réussite d'une intervention réduite dépend essentiellement du degré d'autonomie interne d'une communauté. La population de Mararo a su négocier les différentes étapes du processus de gestion avec une relative aisance par rapport à d'autres villages ayant bénéficié du soutien de WorldFish (données non publiées). Les discussions avec les membres de la population, et les observations que nous avons été en mesure d'effectuer lors des assemblées locales, semblent indiquer que les chefs de clan et les chefs coutumiers dirigent la communauté de Mararo de manière ferme et efficace. Des membres de la communauté nous ont dit que tous les habitants du village étaient liés par filiation ou par mariage, et que ces liens sociaux étroits facilitaient la négociation sur les questions et modalités relatives à la gestion des ressources. Tel n'est pas le cas partout, cependant, et il arrive que l'échec des négociations provoque l'arrêt provisoire ou définitif des activités de gestion communautaire. Ajoutons qu'en l'espèce, seules trois tribus étaient propriétaires des ressources (Daokalia *et al.* 2015). De nombreuses expériences menées aux Îles Salomon ont confirmé combien il était important de consulter les propriétaires des ressources et de respecter les droits coutumiers pour prévenir tout désaccord lors de la mise en œuvre des mesures de gestion. Toutefois, il arrive que la démarche engagée par les organismes extérieurs pour déterminer clairement le régime de droits en vigueur ait pour effet d'attiser les conflits (McDougall 2005). Ce ne fut pas le cas à Mararo, où l'absence de différends s'explique peut-être en partie par le fait qu'au lieu de chercher ouvertement à clarifier les droits en vigueur, nous avons préféré nous assurer de la présence et de la participation des propriétaires fonciers aux discussions consacrées à la planification des mesures de gestion. Dans de nombreuses régions des Îles Salomon, la notion de « communauté » est relativement récente, et les unités sociales qui composent la population reflètent davantage l'appartenance clanique ou religieuse. Il est fréquent que seule une partie de la population soit considérée comme détentrice de droits

légitimes ou du pouvoir de décision dans une zone donnée, et que les titulaires de droits résident dans différentes communautés. Les droits étant associés aux clans, Govan *et al.* (2015) ont suggéré dans certains cas de remplacer l'expression « gestion communautaire » par « gestion tribale » ou encore « gestion clanique ».

Le 19 novembre 2013, la communauté s'est constituée en « association communautaire de Mararo », inscrite au registre des sociétés (« Company Haus ») en vertu de la loi relative aux organismes de bienfaisance. L'association est notamment responsable de la mise en œuvre du plan de gestion communautaire. Depuis sa création, l'association a établi de nouveaux liens et partenariats avec des ONG, des ministères et d'autres organisations telles que le Réseau d'aires marines sous gestion locale des Îles Salomon et le Partenariat pour la conservation communautaire des ressources des Îles Salomon. L'association a par ailleurs obtenu une bourse en faveur de la gestion communautaire des ressources décernée par le ministère de l'Environnement, du Changement climatique, de la Gestion des catastrophes et de la Météorologie, au titre du programme national de travail relatif à l'Initiative du Triangle d'or, et a bénéficié du soutien financier du Programme des Nations Unies pour le développement, à travers le programme de microfinancements du Fonds mondial pour l'environnement. Le comité de gestion a estimé que la création d'une association communautaire avait été déterminante dans le succès de la mise en œuvre du plan de gestion. L'intérêt potentiel que revêt pour les communautés la création d'associations de ce type est reconnu de longue date (Alexander *et al.* 2011).

En résumé, la méthode de l'intervention réduite a permis certains progrès au sein de la petite communauté bien organisée de Mararo. Cependant, il est possible que cette même méthode se révèle inopérante au sein de communautés de taille plus importante, composées de tribus plus nombreuses et en proie à des conflits fonciers. Ainsi, Govan *et al.* (2015) ont constaté que la mise en œuvre du processus de gestion communautaire était plus complexe dans les villages abritant plus de tribus qu'à Mararo ou lorsque les propriétaires fonciers coutumiers résident dans différentes communautés. Si le relais communautaire de Mararo a pu s'affirmer en tant que chef de file au sein de sa propre tribu, il n'est pas parvenu avec le même succès à diriger les autres tribus ou à faire entendre leur voix (Govan *et al.* 2015). Il reste à déterminer si l'approche axée sur une intervention réduite portera ses fruits dans des communautés de plus grande taille, quand bien même celles-ci seraient bien organisées et aptes à préserver la cohésion nécessaire pour pérenniser la mise en œuvre des mesures de gestion. Cette question constituera un champ de recherche intéressant pour l'avenir.

Processus de facilitation et rôle des relais communautaires

La durabilité et la continuité de la gestion communautaire des ressources sont des enjeux majeurs dans la mesure où le désengagement physique et financier des bailleurs de fonds se solde bien souvent par un abandon des activités de gestion. Il est donc essentiel d'investir dans les communautés et de faire en sorte qu'elles s'approprient le processus de gestion des ressources

(Douthwaite *et al.* 2015 ; Govan *et al.* 2011). Cet impératif pèse de manière importante sur les méthodes à employer pour faciliter le processus de gestion communautaire. En 2012, afin de réduire la dépendance et les attentes de la communauté vis-à-vis de notre rôle de partenaire, nous avons modifié nos méthodes d'intervention et investi davantage dans le renforcement de notre capacité à promouvoir des approches positives, misant sur les atouts des communautés et tirant parti des capacités de ces dernières (WorldFish 2013). Nous renforçons les atouts et les capacités des communautés afin de créer l'assise nécessaire à une plus grande autonomie et à une meilleure appropriation du programme et du plan de gestion communautaire des ressources (Douthwaite *et al.* 2015).

Selon nous, cette démarche a contribué à la forte adhésion de la communauté de Mararo au processus et aux résultats obtenus, et au sentiment de grande fierté que celle-ci en a retiré. En témoignent certains propos recueillis auprès de participants lors des réunions-débats : « WorldFish no kam weitem eniting, everi risosis long hia nao so WorldFish kam fo bildim kapasiti blo iumi fo openem wei fo iumi ». (Traduction : « WorldFish n'est pas venu les mains vides. Toutes les ressources nous appartiennent, et WorldFish est venu nous aider à renforcer nos capacités pour nous ouvrir une nouvelle voie ».) Pour le président de l'association communautaire et le chef coutumier, « l'introduction de la gestion locale des ressources à Mararo marque une étape vers le renforcement de nos capacités, et nous espérons pouvoir poursuivre le programme ». Ces exemples illustrent clairement que l'adhésion des communautés est une condition nécessaire à la pérennité des activités de gestion.

Au total, nous nous sommes rendus à Mararo à cinq reprises pour y mener les activités de suivi décrites à la Figure 2 (WorldFish 2013). Lors de ces visites, nous avons fourni un appui dans les domaines suivants : 1) rédaction du plan de gestion ; 2) conduite des formations demandées pour renforcer les capacités des jeunes, des femmes, des hommes et du comité de gestion ; 3) collaboration avec chacun de ces groupes en vue de concevoir et de diffuser des messages de promotion de la gestion dans le cadre des activités de vulgarisation menées auprès de communautés de la région. À l'origine, nous pensions que deux ou trois visites seraient suffisantes. Nous estimons aujourd'hui que cinq déplacements sont nécessaires pour faciliter la mise en œuvre de la gestion locale des ressources et, ce, même lorsque le relais communautaire prête un soutien actif à la démarche.

Le relais communautaire, ou personne-ressource, joue un rôle important dans l'introduction et la pérennisation de la gestion communautaire des ressources. Le relais présent à Mararo est actif et connaît bien la culture de sa communauté. Tout au long du processus, il a joué un rôle important en tant que coordinateur du programme et intermédiaire privilégié entre la communauté et WorldFish. Comme indiqué dans la publication intitulée « Guiding Principles for Best Practice of Community Based Management » (« Principes directeurs pour de bonnes pratiques de gestion communautaire ») (Alexander *et al.* 2011),

une communication efficace entre la communauté et l'organisme partenaire est importante pour acquérir une confiance mutuelle et développer une vision commune des objectifs et du processus. À Mararo, le relais communautaire a pris la direction des activités de planification et de mise en œuvre à l'échelle du village, un rôle généralement dévolu à des représentants d'ONG dans le cadre d'interventions plus poussées. Govan *et al.* (2015) estiment que, dans la majorité des cas, les activités déployées au niveau local par les relais communautaires ou personnes-ressources sont plus pertinentes (ou mieux adaptées au contexte local) que celles mises en œuvre par les ONG. Dans le cas présent, il nous semble que la prise en main du processus par une personne locale a renforcé la confiance et l'intérêt de la population à l'égard de la gestion communautaire des ressources. Toutefois, l'étude plus approfondie réalisée de manière indépendante par Govan et ses collègues (2015) a mis en lumière certaines tensions et insatisfactions chez certains résidents de Mararo et de ses environs. Ces personnes, qui appartenaient à un autre clan ou ne possédaient pas de droits primaires, avaient été exclues (à différents degrés) du processus de décision sur la gestion des ressources ; parallèlement, toutefois, ces mêmes personnes reconnaissaient la légitimité des décisions prises par les détenteurs de droits de premier rang et se disaient prêtes à s'y conformer, au moins dans un premier temps.

La présence d'un relais au sein de la communauté a permis d'inscrire le processus de gestion dans la durée même en l'absence d'un partenaire externe sur le terrain. La communauté a pu cheminer à son rythme, épargnée par les pressions habituellement exercées par les visites d'ONG. La réussite du relais communautaire, ou personne-ressource, est toutefois fortement tributaire de son engagement, notamment. Faute d'une exécution minutieuse, la moindre facette du processus de communication ou de facilitation (telle que la diffusion de messages auprès de la communauté) peut freiner les progrès vers l'instauration d'une gestion collective des ressources (Cohen *et al.* 2014). Notre expérience a montré que le recours à un relais communautaire en tant que point de contact ne garantissait pas toujours une communication efficace. L'utilisation d'une personne-ressource présente un bon rapport coût-efficacité mais exige une contribution bien plus importante de la part de la communauté (Orirana *et al.* 2015). La méthode peut générer une pression importante sur un membre de la communauté et une dépendance à son égard. Ainsi, selon l'un des habitants de Mararo : « le comité de gestion n'est pas [suffisamment] actif; il se repose beaucoup sur [le relais communautaire ou la personne-ressource] pour tout ; il ne se passe rien lorsqu'il est absent du village ». Govan *et al.* (2015) ont fait valoir que, de manière délibérée ou involontaire, le relais communautaire avait créé une dépendance à son égard.

La collaboration avec le relais local peut aussi avoir des effets pervers. Les ONG devraient évaluer de manière critique les répercussions d'un tel choix. En effet, il arrive parfois que des chefs locaux fassent main basse, pour leur compte personnel ou celui de membres de leur famille, sur les produits d'un projet ou sur les ressources naturelles, une situation

susceptible d'accentuer les déséquilibres dans l'exercice du pouvoir au sein de la communauté (Cohen and Steenberg 2015). Dans le cas de Mararo, nous avons constaté que les dirigeants et les relais communautaires (ou personnes ressources) étaient particulièrement soucieux de l'intérêt général, et veillaient à ce que leur accès aux connaissances et aux opportunités profitait à l'ensemble de la population. Cette attitude pourrait s'expliquer par la proche parenté entre les membres de la communauté. Comme l'a déclaré le relais communautaire de Mararo, seuls ceux qui « comprennent bien le fonctionnement des ONG et des ministères, et qui ont à cœur de contribuer au développement de leur communauté peuvent assumer de manière efficace le rôle de personne-ressource » (Orirana *et al.* 2015:14). L'aptitude d'un relais communautaire, ou personne-ressource, à organiser et à mettre en œuvre des activités dépend dans une large mesure de ses motivations et qualités personnelles, du type de rôle qui lui est imparti (par la communauté et les ONG), et des caractéristiques physiques et sociales de la communauté qu'il représente.

Extension de la gestion communautaire des ressources à partir d'un site modèle

L'une des principales stratégies employées aux Îles Salomon pour étendre la gestion communautaire des ressources a consisté à organiser des visites d'observation et d'apprentissage au cours desquelles des représentants de communautés ne pratiquant pas la gestion collective des ressources se sont rendus dans des villages s'y adonnant avec succès. Dans la plupart des cas, ces visites bénéficient du concours financier et logistique d'un partenaire de gestion. Des recherches consacrées à l'extension de la gestion communautaire des ressources ont démontré l'influence exercée par de telles visites sur l'adoption de mesures de gestion communautaire (Abernethy *et al.* 2014). Toutefois, la contribution véritable et le taux de réussite des visites d'observation et d'apprentissage (à savoir, le passage du « constat » à l'« action ») restent à déterminer.

Govan *et al.* (2011) ont proposé la création d'un « site modèle » qui servirait de source d'enseignement et d'inspiration aux autres communautés. Pour faciliter ce type d'apprentissage, la communauté modèle devrait disposer des moyens nécessaires pour gérer ses propres ressources mais aussi pour en partager les enseignements (Govan *et al.* 2011 ; Schwarz *et al.* 2014). Dans cette optique, nous avons également investi dans le renforcement des capacités de la communauté de Mararo à travers plusieurs séances de formation pour étoffer les connaissances des habitants sur la gestion des ressources et accroître leurs compétences en matière de communication. Les jeunes ont notamment bénéficié d'une formation au suivi des ressources marines. Ces connaissances nouvellement acquises leur ont d'abord permis d'effectuer le suivi de l'aire placée sous gestion locale, puis de formuler des messages adressés aux jeunes d'autres communautés. Les femmes ont souhaité recevoir une formation à la fonction de porte-parole en faveur de la gestion des ressources au sein de leur village et des communautés voisines. Les membres de la communauté ont approfondi leurs connaissances sur la gestion locale

des ressources, et élargi la gamme d'informations à communiquer aux villages voisins. En amont de leurs visites auprès d'autres communautés, les différents groupes se sont exercés entre eux à la communication de messages pour veiller à l'adéquation de ces derniers avec le contexte local. Nous avons ensuite alloué les fonds nécessaires à l'achat de carburant, à la location d'un bateau et à la prise en charge des repas durant les formations d'une journée dispensées dans chacun des 14 villages voisins. Outre les « séances de sensibilisation » plus structurées, les conversations en famille et les échanges sociaux informels contribuent à la diffusion des idées sur la gestion communautaire des ressources. Lors d'entretiens de suivi à Mararo, Govan *et al.* (2015) ont constaté que les membres de la communauté étaient fiers de partager leurs succès et leur nouveau savoir en matière de gestion des ressources. Une étude de suivi a été réalisée par Govan *et al.* (2015) dans les 14 villages de l'est d'Are'are auprès desquels sont intervenus des femmes, des hommes ou des jeunes de Mararo. Cette étude a montré que deux des villages avaient constitué leur propre association communautaire, et entrepris des activités de gestion locale des ressources (Govan *et al.* 2015). Un responsable communautaire de l'un des deux villages a expliqué qu'il avait été décidé d'introduire la gestion communautaire des ressources car « je souhaite que mon village gère ses propres ressources, comme celui de Mararo ». Mararo est aujourd'hui considérée comme le village de référence en matière de gestion des ressources marines dans la partie orientale d'Are'are, et des élèves des lycées voisins s'y déplacent à la recherche d'informations pour leurs devoirs de sciences consacrés à la gestion des ressources marines. Selon un habitant d'un village voisin, « Mararo fait désormais figure de star » grâce à ses connaissances et sa réussite en matière de gestion communautaire des ressources. La communauté de Mararo possède aujourd'hui une expertise dont les autres communautés peuvent tirer parti.

En dépit de ces avancées, 12 des 14 communautés n'ont pas opéré la transition attendue d'une sensibilité accrue et d'un meilleur accès à l'information vers la mise en œuvre de la gestion communautaire des ressources. Il se peut que ces communautés ne ressentent pas le besoin ou l'urgence d'instaurer de nouvelles formes de gestion. Il se peut également que ces communautés aient été séduites par le concept de gestion communautaire des ressources mais que d'autres facteurs en aient empêché la mise en œuvre. En outre, les relais communautaire et les représentants de Mararo possèdent les compétences et l'influence nécessaires pour prendre en main les activités de gestion dans leurs tribus et sur leur propre territoire, mais ne disposent peut-être pas des capacités requises pour aider les autres villages à franchir l'étape de la mise en œuvre. Des membres d'une partie de ces 12 autres communautés ont indiqué qu'ils ignoraient comment passer à l'étape suivante, à savoir la conception et la mise en œuvre d'activités de gestion communautaire des ressources (Govan *et al.* 2015). Une nouvelle intervention réduite de l'association communautaire de Mararo suffirait peut-être à relancer le processus. Toutefois, il est probable qu'en raison de circonstances qui leur

sont propres, les villages en question ne considèrent pas l'introduction de la gestion communautaire des ressources comme une priorité ou qu'ils rencontrent des obstacles auxquels Mararo n'a pas eu à faire face.

Conclusion

De nombreux travaux de recherche ont été consacrés aux moyens de gérer durablement les ressources naturelles dans le Pacifique (Govan *et al.* 2009 ; Jupiter *et al.* 2015). La gestion communautaire participe de cet objectif. Désormais largement pratiquée, elle est plébiscitée par les ONG et les pouvoirs publics de l'ensemble de la région. Pourtant, en dépit de succès ponctuels, il est évident qu'aucune méthode rentable ne permet encore d'en généraliser la pratique, notamment au sein de communautés hétérogènes et reculées. Le présent article visait à évaluer l'efficacité de la méthode de l'intervention réduite aux Îles Salomon, dont l'objectif consiste à accélérer le développement de la gestion communautaire des ressources avec une contribution externe minime.

Notre expérience à Mararo a démontré qu'une intervention réduite pouvait déboucher sur la mise en œuvre d'activités de gestion communautaire moyennant un modeste soutien de la part d'un organisme partenaire. Le succès de ce projet est imputable dans une large mesure à la communauté elle-même et à sa personne-ressource. Le village de Mararo a servi de bon modèle et produit des données d'expérience dont les communautés voisines pourront tirer parti. Le message en faveur de la gestion communautaire des ressources a semblé trouver écho auprès d'autres villages, dont deux pratiquent désormais ce type de gestion. À l'évidence, les autres villages ont eu moins de facilité à introduire la gestion communautaire des ressources. Enfin, nos résultats semblent indiquer que l'intervention d'un partenaire extérieur peut être nécessaire pour faciliter la mise en œuvre de la gestion communautaire dans certains villages dont les ressources côtières subissent un déclin préoccupant. Govan *et al.* (2015) ont recommandé qu'à l'avenir, la dynamique entourant la propriété coutumière et l'influence des droits connexes sur le choix des porte-parole locaux soient davantage prises en compte par l'ensemble des partenaires. Ce sont ces porte-parole qui devraient être impliqués dans les discussions et la planification. Il conviendra dans cette optique de proposer une définition plus claire des notions de gestion communautaire et de gestion clanique.

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance aux habitants de Mararo pour leur soutien, leur coopération et leur enthousiasme tout au long de cette étude consacrée à la méthode de l'intervention réduite. Ces recherches ont bénéficié du concours d'un projet financé par la Banque asiatique de développement et intitulé « Gestion côtière intégrée dans la province de Malaita » (TA-7753). Un financement complémentaire et un appui technique ont été fournis par le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale, et une bourse a été décernée au projet par le Centre australien pour la recherche agricole internationale

(FIS/2012/074). Nous remercions le ministère des Pêches et des Ressources marines, et les autorités provinciales de Malaita qui ont autorisé la conduite du projet à Malaita.

Bibliographie

- Abernethy K.E., Bodin O., Olsson P., Hilly Z. and Schwarz A. 2014. Two steps forward, two steps back: The role of innovation in transforming towards community based marine resource management in Solomon Islands. *Global Environmental Change* 28:309–321.
- Alexander T., Manele B., Schwarz A.M., Topo S. and Liliqeto W. 2011. Principles for best practice for community-based resource management (CBRM) in Solomon Islands. Honiara, WorldFish. 14 p.
- Bell J., Kronen M., Vunisea A., Nash W.J., Keeble G., Demmke D., Pontifex A. and Andrefouet S. 2009. Planning the use of fish for food security in the Pacific. *Marine Policy* 33:64–76.
- Cohen P. and Steenbergen D.J. 2015. Social dimensions of local fisheries co-management in the Coral Triangle. *Environmental Conservation* 42(3):278–288.
- Cohen P., Evans L. and Mills M. 2012. Social networks supporting governance of coastal ecosystems in Solomon Islands. *Conservation Letters* 5:376–386.
- Cohen P., Evans L. and Govan H. 2015. Community-based, co-management for governing small-scale fisheries of the Pacific: A Solomon Islands case study. p. 39–59. In: Jentoft S. and Chuenpagdee R. (eds). *Interactive governance for small-scale fisheries, global reflections*. Amsterdam: Springer.
- Cohen P.J., Jupiter S.D., Weeks R., Tawake A. and Govan H. 2014. Is community-based fisheries management realising multiple objectives? Examining evidence from the literature. *SPC Traditional Marine Resource Management and Knowledge Information Bulletin* 34:3–12.
- Cohen P., Schwarz A.M., Boso D. and Hilly Z. 2014. Lessons from implementing, adapting and sustaining community-based adaptive marine resource management. CGIAR Research Program on Aquatic Agricultural Systems. Penang, Malaysia. *Lessons Learned Brief: AAS-2014-16*.
- CTI (Coral Triangle Initiative) Secretariat. 2009. *Regional Plan of Action*. Coral Triangle Initiative on Coral Reefs, Fisheries and Food Security (CTI-CFF). Interim Regional CTI Secretariat, Manado. 42 p.
- Daokalia C., Schwarz A., Peterson N., Orirana G., Siota F. and Cohen P. 2015. ADB TA-7753-REG Strengthening Coastal and Marine Resources Management in the Coral Triangle of the Pacific (Phase 2) Project Number: 43427; A report on activities in the TA-7753 Solomon Islands work plan for Malaita Province 2012–2015. Solomon Islands. WorldFish report to ADB.

- Douthwaite B., Apgar J.M., Schwarz A., McDougall C., Attwood S., Senaratna S. and Clayton T. (eds). 2015. Research in development: Learning from the CGIAR Research Program on Aquatic Agricultural Systems. Penang, Malaysia: CGIAR Research Program on Aquatic Agricultural Systems. Working Paper: AAS-2015-16. http://pubs.iclarm.net/resource_centre/AAS-2015-16.pdf
- Govan H. 2013. Strategy for provincial government implementation of the NPOA: Progressively building capacity for community based resource management +. Report for SIG and PSLP under the Coral Triangle Initiative. <http://bit.ly/161Excp>
- Govan H., Schwarz A. and Boso D. 2011. Towards integrated island management: Lessons from Lau, Malaita, for the implementation of a national approach to resource management in Solomon Islands. WorldFish Center Report to the Secretariat of the Pacific Regional Environment Programme. 69 p. <http://bit.ly/kwA8ee>
- Govan H., Aalbersberg W., Tawake A. and Parks J.E. 2008. Locally-managed marine areas: A guide to supporting community-based adaptive management. Locally-Managed Marine Area (LMMA) Network, Suva. 64 p. <http://bit.ly/2ccNTzG>
- Govan H., Tawake A., Tabunakawai, A. Jenkins, A. Lasgorceix, A.-M. Schwarz, B. Aalbersberg, B. Manele, C. Vieux, D. Notere, Afzal D., Techera E., Tulala E., Sykes H., Walton H., Tafea H., Korovulavula I., Comley J., Kinch J., Feehely J., Petit J., Heaps L., Anderson P., Cohen P., Ifopo P., Vave R., Hills R., Tawakelevu S., Alefaio S., Meo S., Troniak S., Malimali S.a., Kukuian S., George S., Tauaefa T. and Obed T. 2009. Status and potential of locally-managed marine areas in the South Pacific: meeting nature conservation and sustainable livelihood targets through widespread implementation of LMMAs. Suva. 95 p. <http://bit.ly/LMMAreview2009>
- Govan H., Maeda T., Warakohia D., Atitete T., Boso D., Masu R., Orirana G., Schwarz A. and Vave-Karamui A. 2015. From village to village: Local approaches to promoting spread of community based resource management: Lessons from Mararo Community Based Organization, East 'Are'are, Malaita Province, Solomon Islands. Report to IUCN Oceania Regional Office for the ADB TA 7753 IUCN Oceania Learning Component. Honiara. 9p. <http://bit.ly/1X3sAv6Hviding>
- Johannes R.E. 1982. Traditional conservation methods and protected marine areas in Oceania. *Ambio* 11:258–261.
- Johannes R.E., Freeman M.M.R. and Hamilton R. 2000. Ignore fishers' knowledge and miss the boat. *Fish and Fisheries* 1:257–271.
- Jupiter S.D., Cohen P.J., Weeks R., Tawake A. and Govan H. 2014. Locally-managed marine areas: Multiple objectives and diverse strategies. *Pacific Conservation Biology* 20(2):1–15
- McDougall D. 2005. The unintended consequences of clarification: Development, disputing, and the dynamics of community in Ranongga, Solomon Islands. *Ethnohistory* 52:81–109.
- MECDM/MFMR (Ministry of Environment, Climate Change, Disaster Management and Meteorology /Ministry of Fisheries and Marine Resources). 2009. Solomon Islands National Plan of Action; Coral Triangle Initiative on coral reefs, fisheries and food security. Honiara. 58 p.
- Melanesian Spearhead Group. 2014. Roadmap for inshore fisheries management and sustainable development 2015–2024. 16 p.
- Ministry of Fisheries and Marine Resources. 2010. Solomon Islands National Strategy for the Management of Inshore Fisheries and Marine Resources 2010–2012.
- Orirana G., Siota F., Atitete T. and Schwarz A. 2015. Lessons learned from implementing a 'lite' approach to community-based resource management in Malaita Province; summary report: An output from ADB TA-7753 - Integrated Coastal Management in Malaita Province' a component of 'Strengthening Coastal and Marine Resources Management in the Coral Triangle of the Pacific (Phase 2) Project Number:43427. Solomon Islands.
- Ruddle K. 1998. The context of policy design for existing community-based fisheries management systems in the Pacific Islands. *Ocean and Coastal Management* 40:105–126.
- Schwarz A., James R., Teioli H.M., Cohen P. and Morgan M. 2014. Engaging women and men in community-based resource management processes in Solomon Islands. Penang, Malaysia: CGIAR Research Program on Aquatic Agricultural Systems. Case Study: AAS-2014-33.
- Secrétariat général de la Communauté du Pacifique 2015. Une nouvelle partition pour les pêches côtières – les trajectoires de changement : La Stratégie de Nouméa. Nouméa, Nouvelle-Calédonie, Secrétariat général de la Communauté du Pacifique. 14 p.
- World Bank. 2004. Saving fish and fishers: Toward sustainable and equitable governance of the global fishing sector. The World Bank, Washington DC. 93 p.
- WorldFish. 2013. Community-based marine resource management in Solomon Islands: A facilitators guide. CGIAR Research Program on Aquatic Agricultural System. (vol.AAS-2013-17). WorldFish, Penang. 50 p. [also available at: http://www.worldfishcenter.org/resource_centre/AAS-2013-2017.pdf]