

La valorisation des cours d'eau en Normandie Un exemple de gouvernance locale

Nathalie Alexandre-Bourhis, Chantal Rouvrais-Charron et Françoise Perdrieu-Maudiere

Numéro 6, hors-série, 2009

La gouvernance à l'épreuve des enjeux environnementaux et des exigences démocratiques

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/044563ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Éditions en environnement VertigO
Université du Québec à Montréal

ISSN

1492-8442 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Alexandre-Bourhis, N., Rouvrais-Charron, C. & Perdrieu-Maudiere, F. (2009). La valorisation des cours d'eau en Normandie : un exemple de gouvernance locale. *[VertigO] La revue électronique en sciences de l'environnement*, (6).

Résumé de l'article

D'inspiration gestionnaire, l'article s'attache à mettre en relief certaines difficultés inhérentes à l'application du concept de développement durable. À partir de l'analyse d'un projet de protection des cours d'eau et de développement du tourisme de pêche en Normandie (France), l'objectif est de souligner certains aspects de la problématique à laquelle sont confrontées les collectivités locales. Ce travail de recherche montre que l'équilibre entre protection des milieux naturels et développement économique dépend de la capacité des acteurs publics et privés à concevoir un mode de gouvernance approprié. La question des formes d'organisation à concevoir ainsi que celle de leur évolution temporelle sont au cœur de la problématique.



LA VALORISATION DES COURS D'EAU EN NORMANDIE : un exemple de gouvernance locale

Nathalie Alexandre-Bourhis, Chantal Rouvrais-Charron et Françoise Perdrieu-Maudiere, Maîtres de conférence en sciences de gestion, Université de Caen - IUT Département « Techniques de Commercialisation » Boulevard du Maréchal Juin - Campus 2 14032 CAEN Cedex Courriels : nathalie.bourhis@unicaen.fr / chantal.rouvrais-charron@unicaen.fr / francoise.maudiere@unicaen.fr

Résumé : D'inspiration gestionnaire, l'article s'attache à mettre en relief certaines difficultés inhérentes à l'application du concept de développement durable. A partir de l'analyse d'un projet de protection des cours d'eau et de développement du tourisme de pêche en Normandie (France), l'objectif est de souligner certains aspects de la problématique à laquelle sont confrontées les collectivités locales. Ce travail de recherche montre que l'équilibre entre protection des milieux naturels et développement économique dépend de la capacité des acteurs publics et privés à concevoir un mode de gouvernance approprié. La question des formes d'organisation à concevoir ainsi que celle de leur évolution temporelle sont au cœur de la problématique.

Mots-clés : développement durable, ressources naturelles, parties prenantes, gouvernance, liens sociaux, tourisme.

Abstract: This paper develops a management perspective and sets out to throw into relief some difficulties inherent in the implementation of the concept of sustainable development. It aims to highlight certain aspects of the problems facing local authorities, on the basis of the analysis of a project bearing on the protection of watercourses and the promotion of fishing tourism in Normandy (France). This research demonstrates that equilibrium between the protection of natural milieus and economic development is dependent on the capacity of public and private stakeholders to establish appropriate methods of governance. The issues of the forms of organisation to be devised, and how they develop over time, are at the heart of the matter.

Keywords: sustainable development, natural resources, stakeholders, governance, social links, tourism.

Plus que jamais au cœur de tous les discours officiels, le développement durable est unanimement reconnu comme une absolue nécessité. Il agite tous les secteurs d'activité et notamment le secteur touristique.

Pour le touriste, la recherche d'authenticité est ancrée dans une redécouverte du local et de l'imaginaire rattaché à ce dernier. Son vécu empreint d'émotions est lié conjointement à son expérience personnelle et aux particularismes du lieu d'accueil. Aussi convient-il pour les collectivités territoriales de mettre en scène l'authenticité de leurs sites (Cova et Cova, 2001 ; Hetzel, 2002). Donc, du côté de l'offre, les acteurs touristiques sont contraints de théâtraliser leur environnement naturel, de ré-inventer les traditions locales, c'est-à-dire de mettre en avant celles qui leur semblent les plus caractéristiques de leur identité territoriale. L'univers postmoderne consacre un monde où seule l'imagination du consommateur est maître d'œuvre de ses émotions, de ses sensations (Holbrook, 1999, Holbrook et Hirschman, 1982). Au-delà de sa seule consommation, le touriste souhaite partager des sens communs, des émotions avec la

population locale. Cette approche compréhensive de la société civile permet d'articuler l'espace touristique et la consommation de services.

Cette contribution s'intéresse à un projet de développement d'un territoire touristique situé en Normandie, dans l'ouest de la France, inscrit dès son origine, en 1994, dans la problématique du développement durable. L'objectif est de mettre en évidence le processus de coopération qui anime les relations entre les différentes parties prenantes de ce projet nommé Parages (Pays d'Auge, Rivière, Aménagements, Gestion Et Sauvegarde).

Le dispositif expérimental mis en œuvre pour ce travail de recherche a reposé sur une étude de documents internes à l'association Parages, sur sept entretiens semi-directifs, réalisés auprès d'acteurs-clés du projet et sur une netnographie axée sur les blogs, alimentés par les pêcheurs.

Par ailleurs, trois interrogations ont nourri la problématique traitée : en quoi un territoire touristique peut-il être valorisé en s'adossant sur les trois piliers du développement durable ? Quel est le niveau de dépendance ou de compromis entre les intervenants du projet Parages, lors de la mise en place d'actions coordonnées ? Quelles sont les considérations sur le marketing territorial induites par l'application d'un projet local à vocation de loisir de pleine nature ?

Référence électronique

Nathalie Alexandre-Bourhis , Chantal Rouvrais-Charron et Françoise Perdrieu-Maudiere, « La valorisation des cours d'eau en Normandie : un exemple de gouvernance locale », VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement, Hors-série 6, 2009, [En ligne], URL : <http://vertigo.revues.org/index8969.html>.

En raison de l'importance accordée aux entretiens avec les acteurs du projet, leur parole étant considérée comme fondamentale, la démarche pragmatique choisie se réfère à la théorie de l'acteur-réseau (*actor-network theory*) (Akrich et al., 2006). Les différentes étapes de cette méthodologie compréhensive ont servi de fil conducteur à ce travail de recherche, étant entendu que toute organisation serait un champ de coopération et d'interdépendance entre acteurs aux intérêts même contradictoires (Crozier et Friedberg, 1981). Ce sont les apports de la théorie des parties prenantes et de la pensée stratégique moderne qui servent de cadre théorique pour décrypter les données collectées (Freeman, 1984 ; Carroll, 1999, 1989 ; Marchesnay, 2002).

Après avoir réalisé le diagnostic du contexte de l'étude, conflits et convergences d'intérêts seront mis en perspective, pour déboucher sur une analyse des ressorts de la stratégie de coopération susceptible d'optimiser la satisfaction du plus grand nombre.

Projet de protection des rivières et prise de conscience collective

La genèse du projet : la valorisation d'un site naturel

Le Pays d'Auge est une région au relief accidenté. Il s'agit d'un territoire composé de plateaux, de versants souvent abrupts, de vallées et de nombreux vallons qui s'entremêlent pour produire un paysage varié. Il renferme de nombreux cours d'eau, dont la Touques et ses deux principaux affluents, l'Orbiquet et la Calonne. La notoriété du Pays d'Auge est importante du point de vue touristique. Cependant, en termes de fréquentation, il existe un déséquilibre entre le littoral (Deauville, Honfleur etc.) et l'arrière-pays. Soucieux de ce problème, les responsables politiques cherchent à valoriser l'ensemble du territoire. Le projet Parages, objet d'étude de cette recherche, représente à cet égard un exemple original de mise en valeur des cours d'eau.

Le projet est né d'un constat préoccupant, dressé au début des années 1990 par l'association des pêcheurs de la Touques. Il s'agit de l'état général des cours d'eau qui était devenu mauvais : le manque d'entretien des berges les rendait instables et favorisait de fréquentes inondations ; la qualité de l'eau et du milieu était médiocre ; la circulation des poissons était freinée par des barrages et leur nombre était moins important qu'auparavant. Une telle situation avait des répercussions sur la fréquentation touristique. La vocation de l'association Parages, créée en 1994 et regroupant des représentants des collectivités territoriales du bassin versant et des pêcheurs, a été de coordonner et gérer un programme global de réhabilitation et de valorisation comportant trois objectifs : restaurer, entretenir et préserver les cours d'eau du bassin de la Touques ; contribuer au développement économique local par la promotion du tourisme pêche ; développer la pêche associative grâce à la maîtrise durable du

droit de pêche et l'aménagement des parcours. En termes d'investissements, près de 2,3 millions d'euros ont été engagés depuis 1994 pour les travaux de réhabilitation, tandis que le budget de fonctionnement annuel de l'association s'est élevé à environ 195 000 euros. Si la phase d'investissement initial a été financée par divers organismes publics, la phase de fonctionnement a nécessité un autofinancement accru depuis 2001, impliquant une participation renforcée des communes et la vente de cartes de pêche touristique (source : note de synthèse établie par l'association Parages et les deux associations de pêche de l'Orne et du calvados, décembre 2006).

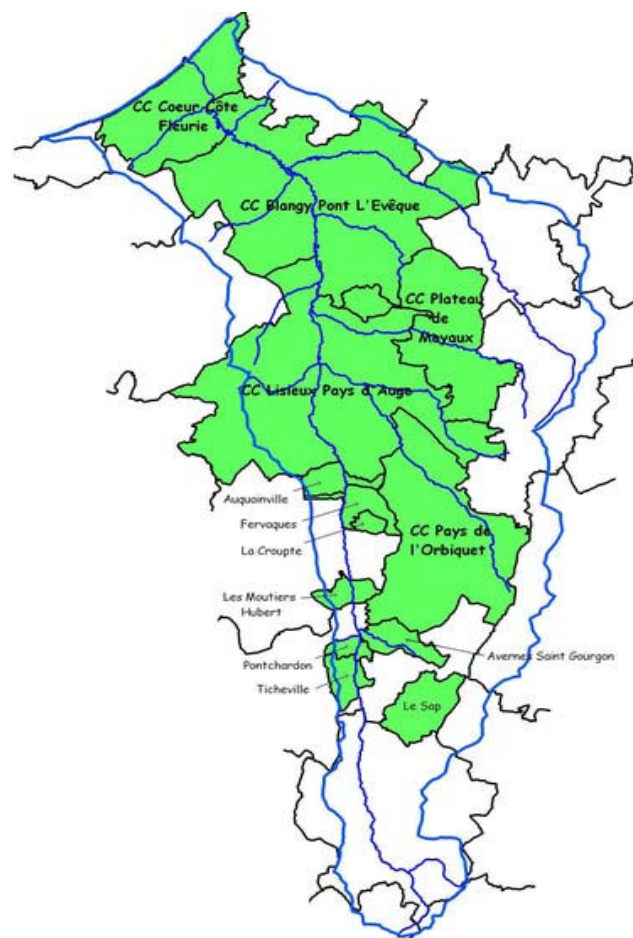


Figure 1. Le bassin versant de la Touques. Légende : en vert, sont représentées les communautés de communes concernées par le projet Parages.

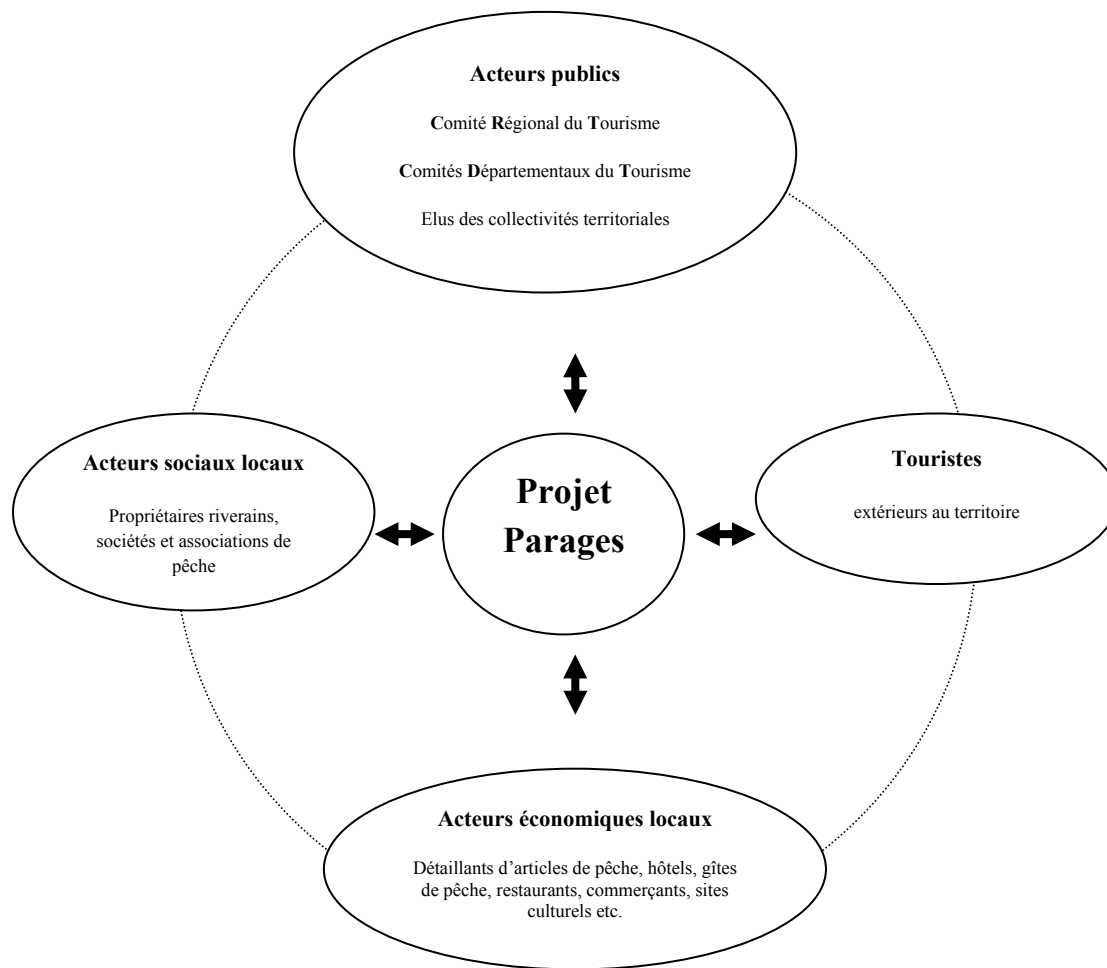


Figure 2. Les parties prenantes du projet Parages

En créant et en entretenant des parcours de pêche, les responsables de Parages s'inscrivent dans le courant des adeptes d'une durabilité « faible », selon laquelle on admet que le milieu naturel, laissé à lui-même, s'appauvrit, et qu'une intervention humaine s'avère nécessaire pour préserver l'environnement (Hartwick, 1977). La nature n'est alors pas considérée comme un sanctuaire (durabilité « forte ») (Daly, 1998). Au contraire, le développement touristique est envisagé comme pouvant répondre aux besoins diversifiés des types de territoires ruraux tout en conciliant protection des sites et développement local. On admet alors que le capital naturel ne soit pas conservé dans son état initial, à partir du moment où un équilibre global est maintenu.

Les parties prenantes du projet

Quel que soit leur statut (individu vs organisation ; privé vs public ; interne vs externe) et quelle que soit leur fonction (prestataires de services vs consommateurs de services), plusieurs parties prenantes (*stakeholders*) sont à prendre en considération lors de la mise en œuvre d'un tel projet local allié au développement durable.

Les unes, primaires, sont les acteurs publics, les acteurs sociaux locaux et les touristes extérieurs au territoire; les autres, secondaires, sont les acteurs situés autour du projet Parages sans qu'il existe un réel lien contractuel, comme les acteurs économiques locaux (*cf.* figure 2). Constituées en groupe, les parties prenantes considérées vont avoir une influence plus ou moins directe sur les décisions engagées. Chacune d'elles va devoir s'approprier l'enjeu de l'opération envisagée et mesurer la réciprocité d'intérêts qui en découle.

Points de controverse en termes d'objectifs poursuivis

Le tableau 1 ci-dessous propose une synthèse des objectifs poursuivis par les différentes parties prenantes, issue de l'analyse documentaire et des entretiens réalisés. Sachant que chaque partie prenante apprécie *a priori* toute activité déployée dans le sens de ses propres convictions (Detrie, 2006), des difficultés tant relationnelles qu'organisationnelles surgissent inmanquablement et imposent souvent le recours à des modes de fonctionnement plus consensuels.

L'interdépendance des acteurs provient du fait que chaque partie prenante, prise isolément, peut difficilement répondre à la demande complexe d'une clientèle touristique, notamment de pêcheurs. Dans la présente étude, de nombreux élus ne comprennent pas le monde de la pêche et ne mesurent pas les enjeux économiques liés à cette forme de tourisme. Ils déploient une certaine force d'inertie lorsqu'un projet comme celui de Parages leur est soumis. En effet, leur manque d'intérêt, révélé lors des entretiens, résulte principalement de leur difficulté à délimiter les contours du marché du tourisme pêche et d'en estimer ses retombées, tant économiques que sociales (Porchier, 2008). Pourtant, ce sont eux qui jouissent d'un réel pouvoir d'influence et qui sont censés contribuer à l'application des lois et autres leviers d'action comme la Directive Cadre Européenne pour l'atteinte du bon état écologique en 2015. C'est pourquoi, les acteurs privés tels que les sociétés et associations de pêche doivent faire preuve de ténacité, pour être entendus. Par ailleurs, les professionnels du tourisme (hôtels, gîtes, restaurants etc.) n'exercent pas de contrôle direct sur tous les aspects de l'offre touristique comme l'état du patrimoine et de l'environnement, la qualité de l'accueil de la part des populations locales. C'est pourtant une réponse globale qui est exigée par et pour toutes les parties prenantes. Un processus de coopération consistant à mettre au centre des préoccupations le territoire doit s'engager pour espérer résoudre la controverse.

Processus de coopération : la métaphore de la pollinisation croisée

En amont du processus, une réflexion collective se met en place sur la manière de dynamiser un territoire touristique, entendu selon la perception qu'en a l'usager. Il est important de mettre en perspective la cohérence de la dialectique stratégie de territoire / stratégie des acteurs qui va donner naissance à une logique de stratégie collective. Acteurs privés et publics vont devoir s'entendre pour atteindre un même objectif. Dans le secteur touristique, les stratégies proactives émanent souvent des entreprises locales et les stratégies réactives sont plus le fait de la volonté institutionnelle (Gundolf et al., 2006).

Intérêts privés et intérêts publics pris dans une même mouvance sociale

Au niveau microéconomique du projet Parages, la convergence d'intérêts des parties prenantes, à l'instar de toute action en faveur du développement durable, s'inscrit dans une approche systémique triangulaire, renfermant trois sortes de capital: le capital économique classique; le capital écologique composé des ressources naturelles; le capital d'équité sociale assimilé à la capacité d'intégration de la collectivité au sens large du terme (Arnaud et al., 2005). Dans le cas étudié, la demande d'une plus grande responsabilité de la part des parties prenantes primaires est double. D'une part, elle s'exprime comme une attente réelle de la part de la société civile dans la consommation de services touristiques, respectueux de l'environnement. D'autre part, elle se

manifeste comme une contrainte incontournable, car souvent réglementaire, pour les acteurs qui interviennent dans la production de services touristiques. Ces deux aspects mettent bien en lumière l'enjeu sociétal renfermé dans tout projet lié au concept de développement durable et en conformité à une éthique appliquée, adaptation contextuelle d'une éthique universelle.

Tableau 1. Principaux objectifs poursuivis par les parties prenantes interrogées.

Groupes d'acteurs	Type d'acteurs	Principaux objectifs
Publics	Elus des collectivités territoriales Comité Régional du Tourisme Comités Départementaux du Tourisme	- Préserver les ressources naturelles - Insuffler la politique touristique - Proposer des moyens d'action (prospexion et promotion) - Piloter et/ou soutenir les projets
Économiques locaux	Hébergement (hôtels, gîtes de pêche), restauration, commerces, sites culturels etc.	Participer au développement touristique local en offrant de bonnes conditions d'accueil
Sociaux locaux	Riverains propriétaires Sociétés et associations de pêche	- Rechercher une qualité de vie - Développer un sentiment d'appartenance à une identité locale
Association Parages		- Maintenir l'activité de pêche loisir dans le Pays d'Auge - Contribuer à l'entretien des cours d'eau

En outre, il convient de rappeler la mouvance sociale d'envergure internationale dans laquelle s'inscrit le projet Parages. De manière générale, les entreprises et les institutions, dont les positions sur le développement durable sont encore souvent jugées peu convaincantes, sont sommées d'agir. Quant aux consommateurs/citoyens, ils ne veulent plus faire l'objet de manipulations. Pour eux, c'est la réalité des actions, la sincérité des propos tenus, ainsi que la cohérence entre le discours et les actes qui comptent.

Des clés pour une gouvernance réussie

Compte tenu des divergences d'intérêts des parties prenantes, comment est-il possible de déboucher sur une plus grande satisfaction de tous ? La prise en compte des paramètres jusqu'alors exogènes préside à tout consensus (Detrie, 2006). La satisfaction du plus grand nombre, c'est-à-dire de toutes les parties prenantes, s'affirme sous la forme d'une désirabilité sociale (Mercier, 2001 ; 1999). Il s'agit d'un équilibre entre le

profit et l'épanouissement de tous, la productivité et l'environnement.

Le mode de fonctionnement imposé à tous les acteurs, dont le centre d'intérêt est le même territoire, est la rencontre et la concertation. Les initiateurs d'un projet doivent créer les situations en démarchant les personnes influentes, en conviant les parties prenantes à se réunir, en veillant à valoriser chacune d'elles. Par exemple, le président de Parages, Serge Saint, dont l'implication dans ce projet est particulièrement forte, a déployé de nombreux efforts manifestés par des prises de rendez-vous individuels, des échanges de courriers jusqu'au plus haut niveau de l'Etat, auprès du ministre de l'écologie, du développement et de l'aménagement durable, Jean-Louis Borloo. Ses différentes démarches sont à l'origine de la mobilisation de la plupart des acteurs du réseau. Au fil du temps, le projet peut s'étoffer et devenir consensuel. Il est alors possible d'appréhender ce contexte comme un jeu stratégique générateur d'utilité pour chaque partie prenante. Cependant, la place des collectivités territoriales est majeure, que le projet émane du secteur privé ou du secteur public. En effet, le pouvoir des collectivités est susceptible de s'exercer à tous les niveaux du développement durable. Par conséquent, si des élus qui les dirigent en ont la volonté politique, les collectivités territoriales peuvent occuper une place privilégiée au sein des dispositifs pour faire vivre des projets de partenariat. Etant compétentes en matière d'actions contre les inondations y compris la restauration et l'entretien des ruisseaux, les communautés de communes (sept sont concernées dans l'étude) participent à hauteur de 155 100 euros au financement des travaux engagés par Parages. La clé de réussite d'une telle gouvernance, résultat d'une éthique de responsabilité pour mener à bien un projet de développement durable, repose sur une volonté collective animée par un état d'esprit entrepreneurial. Ce sont des individus comme Serge Saint qui sont moteurs de l'esprit d'entreprise collectif. Un territoire peut posséder des ressources spécifiques mais son développement réclame un chef de file, comme un élu ou un responsable d'association.

Enfin, la réussite d'une opération liée au développement durable s'évalue dans le temps. L'approche longitudinale des actions menées par Parages laisse entrevoir les clés de la réussite de son projet mais aussi les points d'achoppement, dont la conjugaison débouche sur des changements structurels.

Les limites de la dynamique territoriale

Si, dans un premier temps, une dynamique positive s'est enclenchée et a duré plusieurs années, la pérennité du projet a par la suite été compromise. Au travers d'un diagnostic, l'étude longitudinale de Parages révèle que tout processus de concertation renferme ses propres limites (cf figure 3).

Entre 1994 et 2003, le succès de Parages s'est expliqué par le caractère très localisé du projet : localisé d'un point de vue spatial, et bien délimité du point de vue de la mission. Le maire

de Pont l'Evêque, petite ville par laquelle passe la Touques, envisage les actions sous la forme d'une démarche intégrée dans une logique de territoire. Selon lui, « *c'est un monde de raison qui s'impose à tous les acteurs sollicités par un projet même si l'apprentissage se fait par tâtonnements et avec des erreurs. L'Etat ne montre pas l'exemple ; c'est aux élus d'assumer les responsabilités concernant la protection de l'environnement. Il faut faire évoluer les esprits sans tout remettre en cause* ». Dès lors, toutes les parties prenantes adoptent un comportement vis-à-vis du développement durable, sachant qu'elles s'éloignent de la méthode gagnant-gagnant puisque les décisions collectives résultent certes d'ententes mais aussi de certains renoncements. Ce projet global de dynamique territoriale a été viable parce que l'intérêt général a pu prévaloir, chaque intervenant ayant intégré l'idée selon laquelle l'union permettait d'accomplir des actions beaucoup plus efficaces *via* des synergies. En effet, la mise en œuvre d'une intelligence collective rappelle que chaque maillon de la chaîne est important au risque de constater que le système « se grippe ». L'efficacité de chacune des parties se trouve ainsi décuplée par la mise en commun des intérêts ; c'est le propre de l'effet systémique (le tout est plus que la somme des parties). Cela implique des stratégies de mise en réseau plutôt que de création de nouvelles entités juridiques. De plus, le rôle de la confiance dans un travail collectif suppose des affinités réciproques, voire des relations amicales. C'est sans doute la difficulté principale à surmonter car la confiance est essentielle quand on parle d'éthique.

La situation s'est progressivement détériorée à partir de 2003 : à des événements comme la pollution accidentelle au cyanure survenue sur l'Orbiquet en 2004 (entraînant une forte mortalité de poissons) se sont ajoutées des difficultés de financement du projet. Selon les associations de pêche, « *un entretien des parcours trop tardif et des difficultés pour faire appliquer la réglementation (ce qui se traduit par une augmentation des pratiques prohibées sur les parcours spécifiques) ont entraîné une désaffection des pêcheurs* ». L'année 2006 a marqué un tournant décisif pour Parages, dont la restructuration s'est avérée incontournable, notamment afin de répondre aux objectifs de bon état écologique visé par la Directive Cadre Européenne sur l'Eau. La question des modalités d'intervention des différents partenaires institutionnels étant devenue centrale, le président de l'association Parages s'est employé, entre 2006 et 2008, à mobiliser de nouveau les parties prenantes afin de créer le Syndicat Mixte du Bassin de la Touques (regroupant sept communautés de communes et seize communes), chargé du volet « entretien et restauration ». Parallèlement, une solution doit être trouvée pour assurer la pérennité des activités de pêche, dont se désengagent les collectivités locales. Trois défis sont à relever : assumer les charges financières entraînées par les baux de pêche payés aux riverains (soit environ 50 000 euros) ; réaliser le petit entretien saisonnier des cours d'eau qui ne relèvera pas de la compétence du syndicat, mais de celle des pêcheurs ; animer le projet dans son ensemble (élaboration de programmes d'actions marketing, surveillance et encadrement technique des parcours).

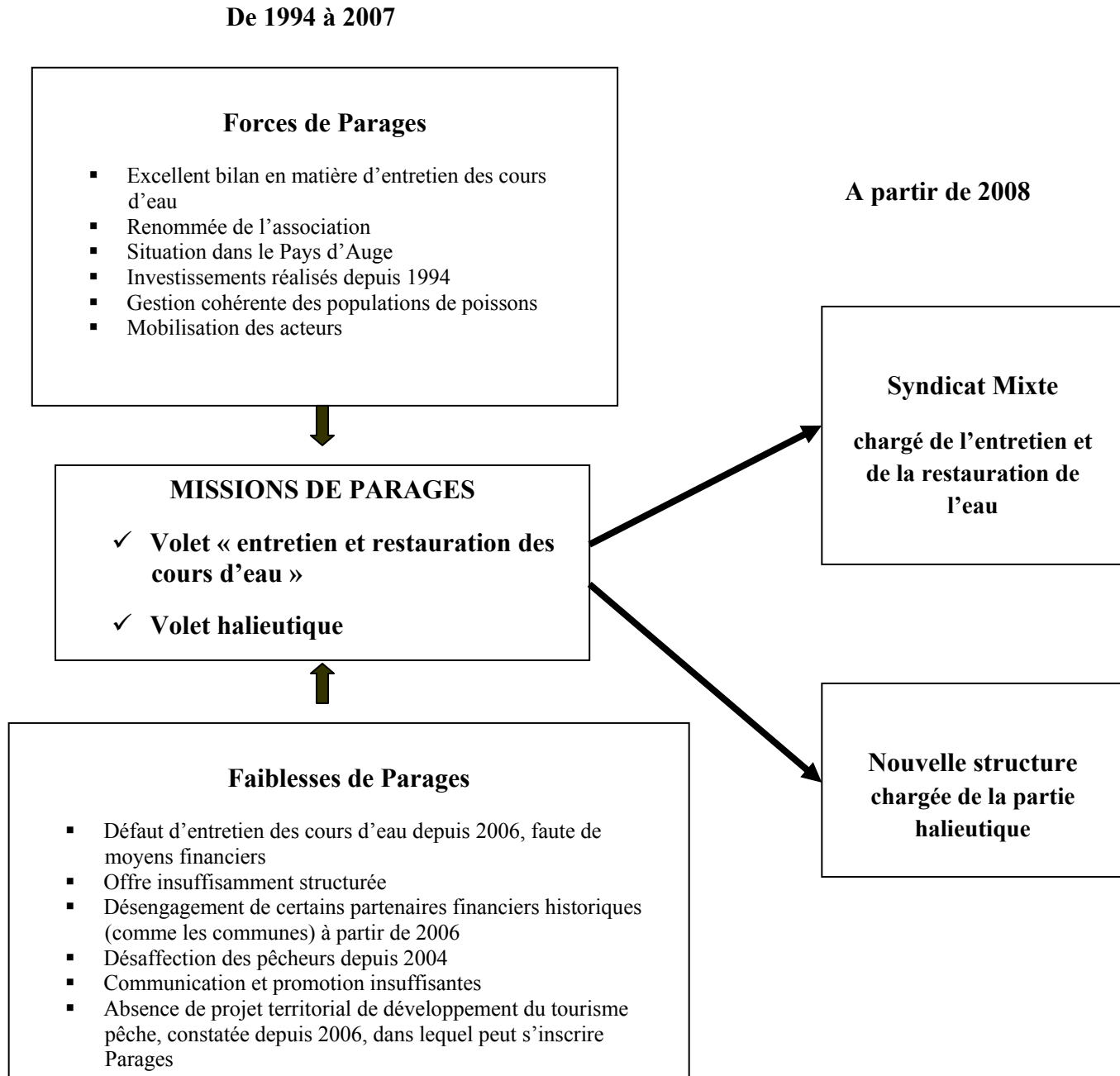


Figure 3. Du diagnostic de Parages à son devenir

L'association Parages a donc été mise en liquidation judiciaire en mai 2008, en raison de difficultés financières récurrentes non résolues. Une à une, chaque partie prenante a été consultée. Les efforts entrepris pour sauver ce projet jusqu'alors exemplaire en termes de résultats obtenus ont été conséquents. Par exemple, les riverains ont accepté le principe d'une « année blanche », c'est-à-

dire d'une suspension des baux de pêche pour l'année 2008. Certains élus ont clairement manifesté leur soutien. L'une des hypothèses retenues à ce jour est la création d'une nouvelle structure réunissant des acteurs très divers comme les bailleurs de pêche, les propriétaires de gîtes et autres hébergeurs, les restaurateurs, les acteurs touristiques et les acteurs halieutiques.

Hormis ce dénouement institutionnel actuel, l'étude du projet Parages peut être prolongée par une réflexion touristique marketing à dominante éthique.

D'un enjeu sociétal à un jeu stratégique en marketing touristique

L'effet de halo induit par les actions de Parages

La métaphore du halo illustre les incidences d'un projet de développement durable sur la valorisation d'un territoire touristique. De fait, une action localisée rejaillit sur la perception d'un espace géographique. Grâce au travail accompli par l'association Parages, la Touques, véritable colonne vertébrale du Pays d'Auge, est devenue à ce jour la première rivière à truites de mer française. Les résultats de ces actions peuvent être présentés à partir des trois piliers du développement durable. En effet, du programme d'actions aux résultats tangibles, on observe une intégration réussie entre les aspects économiques, environnementaux et sociaux.

En termes économiques, le développement du tourisme pêche est incontestable. Trois centres d'intérêt déterminent le choix d'un parcours par les pêcheurs : le cadre naturel et les paysages, la qualité du cheptel piscicole et la qualité de l'hébergement. La création de neuf parcours, aménagés spécifiquement pour la pêche à la mouche, a permis d'attirer de nombreux touristes pêcheurs venant de la France entière et d'autres pays. Huit gîtes de pêche ont été labellisés sur l'ensemble de la vallée. En moyenne annuelle, 1500 nuitées dans les gîtes et hôtels et 1700 repas dans les restaurants ont été dénombrés. Une hausse continue du nombre d'adhérents a été constatée depuis la création de Parages par les associations de pêche locales. Les sites naturels, le terroir ainsi que la gastronomie augeronne (*Route du cidre, Route des fromages* etc.) enrichissent le séjour des personnes accompagnatrices. Les enquêtes menées révèlent un impact auprès de tous les prestataires de ce territoire, selon le rapport d'activité 2006 des associations de pêcheurs et de Parages. De même, les actions menées ont eu des retombées médiatiques aux plans national et international, qui contribuent à faire connaître le territoire au grand public (émissions télévisées, de radio et articles dans la presse).

En termes d'environnement, 105 kilomètres de berges de cours d'eau ont été entretenus ; 80 kilomètres de berges ont été aménagés en 19 parcours de pêche ; 25 kilomètres de berges de cours d'eau ont été restaurés et protégés pour la reproduction du poisson. Ces aménagements ont été effectués dans un souci de qualité et d'intégration à l'environnement, la stabilisation des berges étant réalisée par des techniques naturelles de génie végétal. Le cheptel piscicole en truites de mer a doublé depuis 1998 et des espèces de poissons migrateurs comme le saumon ont réintégré les cours d'eau grâce à la mise en place de passes à poissons. Parallèlement, les travaux de stabilisation des berges

ont diminué les risques d'inondations et de chute des arbres dans les rivières.

En termes sociaux, deux postes de techniciens pour l'entretien des cours d'eau et du travail pour les entreprises de réinsertion ont été créés. Depuis 1994, la maîtrise du droit de pêche a débouché sur la signature de plus de 100 baux de pêche avec les propriétaires riverains. Ceci a permis de pérenniser les parcours associatifs et de doubler le linéaire de parcours accessibles aux membres des associations locales de pêche.

Reconnu par les acteurs de la gestion de l'eau, le programme a été lauréat du concours annuel « eau pure-eau propre » organisé par l'Agence de l'eau Seine Normandie. Il a été distingué en 2001 lors du salon international de pêche à la mouche de Paris au titre de la meilleure association de l'environnement de l'année. Donc, si l'on raisonne en termes de rentabilité touristique, l'intérêt des pêcheurs est avant tout basé sur le cadre naturel préservé du Pays d'Auge et la qualité de ses parcours de pêche. Toutefois, la pérennité du projet Parages, porté par une association, doit résulter de différentes volontés d'acteurs publics et privés faisant prévaloir la logique éthique sur la logique économique.

Un marketing touristique de sens

En raison de la versatilité des goûts et l'individualisation des comportements, on assiste à un essoufflement du modèle de développement touristique privilégiant les aspects matériels de la demande au détriment d'autres, comme le désir de découverte ou la quête d'authenticité. Au-delà de sa seule consommation, le touriste souhaite partager des sens communs, des émotions avec la population locale. Dominique, un pêcheur, décrit ainsi sa journée de loisir : « *j'ai pêché le parcours 9 de 10 h 30 à 12 h ; eau parfaite pour la noyée, couleur thé clair, temps doux (...) j'ai pris 2 belles farios de 35 cm dont une au premier coup de ligne et perdu un poisson plus petit. Retrouvailles avec les copains pour partager le plat de tripes du resto local et ... vers 15h30, nous avons visité les parcours 3 et 4 où un travail sérieux d'entretien de la rivière a été effectué cet hiver* ». C'est par rapport à cette demande multidimensionnelle que se construit l'offre du tourisme pêche et plus largement celle du tourisme vert, qui ne saurait être standardisée. L'activité pêche reste un loisir de pleine nature qui renferme un fort potentiel d'évolution ; à l'instar d'autres pays européens comme l'Irlande, le nombre de pratiquants en France, 3,5 millions en 2007, pourrait augmenter si l'offre touristique s'adressait davantage à une clientèle familiale (Rogéon, 2008).

L'enjeu majeur pour les entités privées et publiques est de construire un territoire de destination pertinent en matière de développement touristique. La dynamique créée par le projet Parages vise à la fois la valorisation de l'activité de chaque acteur sollicité et la valorisation du territoire dans sa globalité (Gundolf et al., 2006). Ce n'est pas seulement le fait d'être bien doté en

ressources naturelles qui distingue un territoire des autres ; c'est surtout sa capacité à faire valoir son avantage comparatif.

Ne considérant pas le développement durable comme un outil de différenciation, pour le cas de la pêche en Pays d'Auge, ce n'est pas la préservation de l'environnement qui doit être mise en avant, mais l'existence d'un cadre naturel exceptionnel, le potentiel halieutique et l'existence de structures d'accueil et de prestations de qualité. Créer de la reliance avec le touriste *via* le partage de valeurs communes est la part immatérielle de l'échange sur laquelle se construit la fidélité (Pastore-Reiss et Naillon, 2002). En effet, selon la définition proposée par Holbrook (1999), la valeur ne résulte pas directement du service mais de l'expérience de consommation qui en découle. Ce concept de valeur repose alors sur les interactions et les relations entre le consommateur et le service (Marteaux et Mencarelli, 2005).

De manière synthétique, la démarche suivie dans le cas de Parages comporte deux objectifs marketings principaux : situer le Pays d'Auge comme une destination spécifique pour la pêche et développer l'image de la destination. Le positionnement choisi est ancré dans la spécificité des ressources naturelles donnant lieu à un vécu. Il vise à toucher certes les pêcheurs initiés à la pêche à la mouche mais aussi leurs accompagnateurs. Quant à l'offre touristique, il convient de se soucier de la qualité de la pêche mais également des modes d'hébergement, des autres activités comme la randonnée ou le canoë, les visites culturelles, la gastronomie afin de satisfaire tous les membres d'une même famille. En effet, la filière du tourisme pêche naissante souffre d'un manque d'organisation et de structures d'accueil susceptibles d'intéresser les opérateurs du tourisme aux activités internationales (Rogéon, 2008). Pour un territoire touristique, l'espace naturel et ses activités connexes doivent être un lieu où vivre ses émotions et donner un sens à sa consommation sont rendus possibles.

Conclusion

L'objectif initial de cet article était de mettre en évidence le processus de coopération lors de la mise en place d'un projet, rattaché au développement durable et porté par des acteurs privés. La posture d'analyse a été volontairement à la fois organisationnelle et marketing. A l'échelle d'un projet local, la gouvernance apparaît comme la mise en relation d'acteurs institutionnels, associatifs, économiques et sociaux. Ces différentes parties prenantes, aux intérêts divergents, doivent composer et partager leurs expériences propres pour parvenir à des choix stratégiques communs.

L'apport de cet exemple réside dans le fait que l'intérêt d'un parcours de pêche ne dépend pas uniquement du cheptel piscicole des cours d'eau mais de l'ensemble des prestations touristiques. En effet, l'attractivité d'un territoire est fragile : si son bien le plus précieux est son identité et ses valeurs patrimoniales, ses acteurs pour le valoriser doivent mener une politique volontariste impliquant un minimum de concertation et de cohérence. Un tel

état d'esprit pour élaborer conjointement les règles du jeu économique-sociétal ne contrevient pas à l'objectif de création de valeur des organisations (Gabriel, 2003). Pour qu'un produit touristique soit prisé, il faut opter pour la qualité, le retour sur investissement étant à plus long terme. Bansal (2005) considère que l'approche la plus pertinente de la mise en œuvre du concept de développement durable par les organisations publiques et privées, est celle qui allie à la fois l'orientation basée sur leurs ressources propres et l'orientation basée sur les influences institutionnelles.

Force est de reconnaître que notre étude montre que ce sont les institutions locales qui sont les mieux placées pour affronter le défi qui consiste à concilier tourisme et développement durable, à condition que la volonté politique soit suffisante, les enjeux bien cernés et que soient tirées les leçons de l'expérience.

Bibliographie

- Akrich M., M. Callon, B. Latour, 2006, *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Presses des Mines de Paris, Paris, 67 pages.
- Arnaud E., A. Berger, C. de Perthuis, 2005, *Le développement durable*, collection Repères Pratiques, Editions Nathan, Paris, 150 pages.
- Bansal P., 2005, Evolving sustainably : a longitudinal study of corporate sustainable development, *Strategic Management Journal*, 26, pp.197-218.
- Carroll A.B., 1989, *Business and society : Ethics and stakeholder Management*, O.H.: South Western, Cincinnati, 745 pages.
- Carroll A.B., 1999, Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct, *Business and Society*, n°38/3, pp. 268-269.
- Cova V. et B. Cova, 2001, *Alternatives Marketing*, Editions Dunod, Paris, 209 pages.
- Crozier M., E. Friedberg, 1981, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, Paris, pp. 207-392.
- Daly H., 1998, Reconciling Internal and External Policies for Sustainable Development, in Dragun A. K., Jacobson K. M., *Sustainability and Global Economic Policy*, Elgar, Cheltenham, pp. 11-14.
- Detrie P., 2006, Les nouveaux défis de l'entreprise responsable, *L'Expansion Management Review*, n°120, pp. 42-47.
- Freeman R.E., 1984, *Strategic management : a stakeholder approach*, Boston, Pitman, 276 pages.
- Gabriel P., 2003, Le marketing comme moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de développement durable, *Décisions Marketing* n°29, pp. 67-76.
- Gundolf K., A. Jaouen, S. Loup, 2006, Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme, *Revue Française de Gestion*, n°167, pp. 141-155.
- Hartwick J.M., 1977, Intergenerational equity and the investing of rents from exhaustible resources, *American Economic Review*, vol.67, n°5, pp. 972-974.
- Hetzel P., 2002, *Planète Conso*, Editions d'Organisation, Paris, 380 pages.
- Holbrook M.B., E. Hirschman, 1982, The experiential aspects of consumption : consumer fantasies, feelings and fun, *Journal of Consumer Research*, pp. 132-139.
- Holbrook M.B., 1999, *Consumer value : A framework for analysis and research*, Collection Routledge Interpretive Market Research Series, London and New York, 440 pages.
- Marteaux S, R. Mencarelli, 2005, Positionnement stratégique des entreprises culturelles : proposition d'enrichissement autour du concept de valeur, *Management & Avenir*, n°5, p.178.
- Marchesnay M., 2002, Les PME de terroir : entre « géo » et « clio » stratégies, *Actes de la XI^{ème} conférence de l'AIMS*.
- Mercier S., 1999, *L'éthique dans les entreprises*, Editions La Découverte et Syros, Paris, n°263, 123 pages.

- Mercier S., 2001, L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, *10^{ème} conférence de l'AIMS*.
- Pastore-Reiss E. , H. Naillon, 2002, *Marketing éthique*, Editions Village Mondial, Paris, 224 pages.
- Porchier J.C., 2008, Tourisme de pêche, le miroir aux ablettes ?, *Espaces n°260*, pp. 20-25.
- Rogeon C., 2008, Conclusions des Assises du Tourisme Pêche, l'offre touristique liée à la pêche est insuffisante, *Espaces n°259*, pp.48-49.