



Parcs
naturels
régionaux
de France



Mairie-conseils



*O*ptimiser l'ingénierie territoriale par la formation - action

Expérimentation entre 4 territoires de Parc du grand ouest



Parc
naturel
régional
des Boucles de
la Seine Normande



Parc
naturel
régional
Loire-Anjou-Touraine



Parc
naturel
régional
des Marais du
Cotentin et du Bessin



Parc
naturel
régional
du Perche

SOMMAIRE

Édito	p 3
Introduction	p 4
1 SE SITUER	p 5
Contexte de l'articulation des territoires	
Face à la complexité de l'organisation des territoires.....	p 6
Rechercher des complémentarités et des synergies	p 6
Faire de l'articulation un objectif de développement durable à part entière	p 8
2 EXPÉRIMENTER	p 9
Apprendre à se connaître et à travailler ensemble	
L'ampleur du processus	p 10
Les principes pédagogiques.....	p 10
Les méthodes et outils testés :	p 12
Croiser les regards.....	p 12
Organiser et formaliser les échanges dans la durée	p 14
Préparer l'action commune.....	p 14
Mesurer l'évolution des pratiques	p 17
3 AGIR	p 19
On ne peut pas tout réussir tout seul	
La valorisation des ressources locales.....	p 20
Valorisation des activités ostréicoles dans les Marais du Cotentin et du Bessin	p 20
Promotion des produits fermiers avec les ciné-tartine dans le Perche	p 20
Le management environnemental des zones d'activité	p 21
Démarches de qualité des ZA de Loire-Anjou-Touraine.....	p 21
et des Boucles de la Seine Normande	p 22
Urbanisme et paysage	p 23
Démarche de Plan Local d'Urbanisme « Paysage » dans le Perche	p 23
Tourisme durable.....	p 24
La mise en œuvre de la Charte européenne du tourisme durable avec la Communauté de communes de Seine-Austreberthe (Boucles de la Seine Normande).....	p 24
4 POUR ALLER PLUS LOIN	p 25
Une animation dans la durée	
Les effets induits de la formation-action sur les 4 territoires	p 26
Construire un réseau d'ingénierie territoriale	p 27
Le rôle des Parcs naturels régionaux	p 28
Participants à la formation-action.....	p 30

AVERTISSEMENT AU LECTEUR

Ce document est conçu pour être utilisé par des praticiens du développement. Même si la présentation de ce guide correspond à une suite logique, ses différentes parties sont conçues pour être lues de manière indépendante, en fonction des objectifs du lecteur.

« SE SITUER » rappelle le contexte et les principales règles du jeu de l'articulation entre les territoires de projet que sont les Communautés de communes, les Pays et les Parcs naturels régionaux.

« EXPÉRIMENTER » formalise le processus et présente les outils pédagogiques qui ont été expérimentés lors de la formation-action. Chacun pourra y puiser des éléments pour alimenter sa propre démarche.

« AGIR », analyse des actions partenariales conduites par les 4 territoires et illustre les entrées thématiques qui ont nourri les travaux.

« POUR ALLER PLUS LOIN » tire les enseignements de l'expérimentation et enrichit la réflexion pour inciter à développer des démarches visant à organiser et conforter l'ingénierie territoriale.



L'articulation des territoires de projet est une question contemporaine.

Au développement souhaitable des Communautés de communes assumant un nombre de plus en plus important de compétences, s'ajoute bon nombre d'organisations intercommunales destinées à animer des procédures plus ciblées, telles que des Schémas de COhérence Territoriale (SCOT), des contrats de rivière, des pôles touristiques, etc... Chacun se dotant ou cherchant à se doter d'une capacité d'ingénierie pour mener à bien ses projets.

La situation est d'autant plus paradoxale, que ce sont les mêmes élus qui en « fabriquant » ces territoires intercommunaux, devraient en assurer la cohérence en amont. Or, la pratique montre que c'est rarement le cas, la multiplication des procédures financières « territorialisées » incitant à définir un nouvel outil territorial.

Les Pays, conçus comme animateurs d'un projet global, répondent légitimement au besoin de mise en cohérence des politiques territoriales locales. Ils peuvent néanmoins compliquer encore la mission de coordination des Parcs, lorsqu'il y a recouvrement des territoires.

Je suis certain que nous avons tous conscience de la nécessité de simplifier, de promouvoir un processus de collaboration entre territoires, plus économe en temps, en énergie et ... en deniers publics.

Aujourd'hui, le développement durable s'impose à tous et relève nécessairement d'une responsabilité partagée. Mais l'atteindre suppose de pouvoir mobiliser une « intelligence collective », une ingénierie territoriale fondée sur la mutualisation des compétences techniques, le développement d'habitudes de travail en commun, la complémentarité des modes d'intervention.

La formation action que nous avons menée avec 4 « territoires » du grand ouest se situe résolument dans cette perspective.

J'ai conscience que le processus présenté dans ce guide, par son étalement dans le temps, semble trop accaparer des équipes déjà surchargées.

C'est en fait, un réel investissement sur l'avenir. Il pourra être adapté aux réalités locales, mais aussi venir en appui aux stratégies de développement territoriales portées par les Régions.

Je souhaite que ce guide nous aide à nous inscrire tous dans une culture de co-développement des intercommunalités. Ce co-développement qui ne peut exister sans les hommes et les femmes, élus et techniciens, qui font et animent les territoires.

Jean-Louis Joseph,
Président de la Fédération des Parcs naturels
régionaux de France

INTRODUCTION

Ce document présente les méthodes et tire les enseignements d'une démarche expérimentale de formation-action des agents de développement de structures territoriales diverses, menée à une échelle inter régionale. Elle s'est appuyée sur 4 territoires de Parcs naturels régionaux du grand ouest, Boucles de la Seine Normande, Marais du Cotentin et du Bessin, Perche et Loire-Anjou-Touraine, qui ont mobilisé leurs techniciens et des animateurs des structures intercommunales et des Pays partenaires.

Plutôt que d'aborder l'articulation entre les territoires d'une manière conceptuelle ou juridique, les responsables de la formation ont choisi des entrées opérationnelles thématiques, sélectionnées avec les agents des différentes structures.

Cette méthode de travail a favorisé, au travers de l'ingénierie territoriale, une mise en synergie progressive des stratégies et capacités d'intervention, à une échelle de projet qui s'affranchit des limites institutionnelles.

La formation a été conçue et coordonnée par la Fédération des Parcs, en partenariat avec Mairie-conseils (Caisse des dépôts) et appuyée par le pôle développement du CNFPT, à Caen. L'animation pédagogique étant apportée par Etcharry Formation Développement et AFIP Normandie.

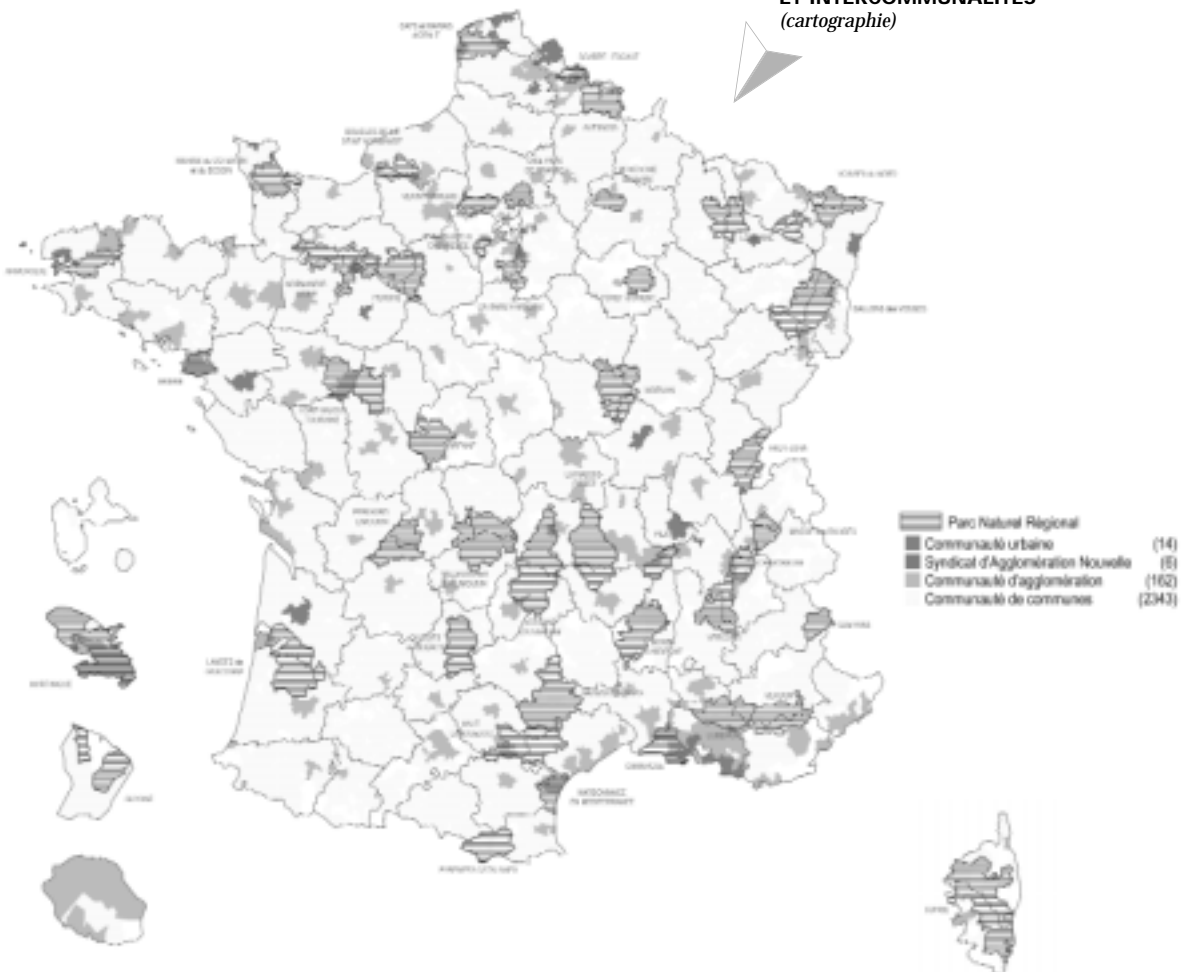
SE SITUER

Contexte de l'articulation des territoires

1

La forte dynamique d'organisation des territoires induit de nombreuses superpositions des périmètres intercommunaux. Au delà du risque de perte de lisibilité, voire de concurrence entre les politiques et les projets, cette situation est particulièrement dommageable pour les territoires ruraux dont l'ingénierie ne peut être comparée à celle des territoires urbains.

PARCS NATURELS RÉGIONAUX ET INTERCOMMUNALITÉS (cartographie)



FACE À LA COMPLEXITÉ DE L'ORGANISATION DES TERRITOIRES...

Le territoire national a vu ces dernières années, une montée en puissance importante de l'organisation intercommunale soutenue par un contexte réglementaire incitatif. Cela s'est accompagné d'un fort mouvement de structuration des intercommunalités en territoires de projets, davantage à même de mutualiser des moyens pour porter des projets d'aménagement et de développement à une échelle appropriée aux enjeux des politiques régionales, nationales, voire européennes.

Le monde rural connaît un accroissement sensible des territoires organisés en Pays et/ou en Parc naturel régional. En parallèle, l'interpénétration urbain/rural est un phénomène généralement constaté : des Pays sont constitués autour d'une agglomération, et un nombre important de Parcs naturels régionaux est en situation de chevauchement territorial, plus ou moins important, avec une ou plusieurs Communautés d'agglomération.

Ce phénomène très général de recoupement territorial, peut apparaître comme une chance, permettant de renouveler les pratiques de développement des collectivités et de leurs élus. Il n'est pas sans poser des questions sur les relations que peuvent entretenir ces territoires et les risques de concurrence, voire de conflit, malgré l'ardente obligation commune du développement durable.

CONSTAT DES ARTICULATIONS TERRITORIALES

Les 44 Parcs naturels régionaux représentent près de 3 millions d'habitants, soit :

- 3690 communes organisées en :
 - 297 Communautés de communes,
 - 113 Pays,
 - 12 Communautés d'agglomérations,
- et sont impliqués par 87 démarches de SCOT.

RECHERCHER LES COMPLÉMENTARITÉS ET LES SYNERGIES

SAVOIR RECONNAÎTRE LES SPÉCIFICITÉS DE CHACUN

Au-delà du concept commun de territoire de projet et d'un objectif très général de développement durable, les Parcs, Pays et EPCI présentent des spécificités.

Pour pouvoir répondre efficacement aux mêmes enjeux territoriaux d'un espace rural commun, accepter et reconnaître ces spécificités est une étape incontournable.

- Les Communautés de communes exercent certaines compétences en lieu et place des communes et réalisent directement des opérations d'aménagements ou de développement.
Elles sont donc, avec les communes adhérentes, l'échelon opérationnel majeur pour la mise en œuvre d'une charte de Parc ou de Pays.
- Les Parcs naturels régionaux et les Pays sont plus des organismes d'animation et de coordination d'un projet matérialisé par une charte et mis en œuvre au travers de procédures territoriales contractuelles, notamment le volet territorial des contrats de plan État-Région, ou l'animation d'un programme Leader, etc...
- Mais Parcs et Pays sont des outils qui traduisent des priorités différentes liées à leurs spécificités territoriales :

- la cohésion territoriale d'un Parc repose sur l'existence d'un patrimoine naturel et paysager reconnu et s'affranchit des limites administratives.

un projet de territoire est soumis à une exigence particulière en termes de préservation, d'amélioration de ce patrimoine, de performance environnementale des activités économiques, d'accueil du public et de sensibilisation à l'environnement.

- la cohésion territoriale d'un Pays relève d'une logique de bassin de vie et doit respecter les limites administratives des Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) et des communes. S'il doit s'inscrire dans les principes du développement durable, leur projet de développement n'est pas soumis à des critères particuliers, notamment en matière d'environnement.

TENIR COMPTE DU CADRE RÉGLEMENTAIRE

• L'articulation entre les divers échelons territoriaux et la mise en cohérence de leurs projets et documents d'aménagement ont été prévues par les textes, mais sans couvrir toutes les situations possibles. Les EPCI étant constitutifs du Pays, et totalement intégrés dans son périmètre, la cohérence des actions communautaires avec les politiques définies par la charte du Pays relève simplement du fonctionnement interne du Pays et non de dispositions particulières.

Pour les Parcs naturels régionaux, c'est l'adhésion individuelle des communes qui est l'élément constitutif du périmètre du Parc, périmètre qui n'est pas tenu de respecter les limites administratives. Des communes du Parc peuvent donc être organisées en un EPCI, compris en totalité ou partiellement dans le périmètre du Parc. La réglementation prévoit que la charte est soumise à l'approbation des EPCI concernés. Leur accord constitue un critère d'appréciation au moment du classement du Parc.

La charte de Parc naturel régional, adoptée par décret et maintenant soumise à enquête publique, a une portée qui est prise en compte par les textes.

- Concernant la cohérence entre les projets de territoires, il est prévu que :
 - les documents d'urbanisme doivent être compatibles avec la charte du Parc, notamment les SCOT, qu'ils soient portés par des Pays ou des Communautés d'agglomération ;
 - en cas de chevauchement territorial, la charte de Pays doit être compatible avec la charte du Parc, sur la partie commune ;
 - si une Agglomération est incluse dans un Pays, la complémentarité entre les deux contrats territoriaux est assurée par convention entre les parties.
- Par ailleurs, Parcs et Pays ont une mission de mise en cohérence des politiques publiques sur leurs territoires, l'outil privilégié étant à ce jour un contrat sur le volet territorial du contrat de plan Etat-Région, mais aussi les divers contrats territoriaux mis en place par les régions, les départements et certains établissements publics de l'Etat (Agences de l'Eau, ADEME). Pour les Parcs, cette mission est renforcée par un avis obligatoire sur les documents d'urbanisme et sur les projets ou aménagements soumis à étude d'impact.

LES TEXTES DE LOI

ARTICULATION ENTRE TERRITOIRES DE PROJET :

Parcs et Pays : Loi n° 95-115 du 4 février 1995 modifiée, article 22 IV al. 3.
L. 333-4 du code environnement

Agglomérations et Pays : Loi n° 95-115 du 4 février 1995 modifiée, article 23 al. 4 .

ARTICULATION DES DOCUMENTS D'URBANISME AVEC LES PROJETS DE TERRITOIRE :

Parcs : L.333-1, al. 5 du code de l'environnement et L.121-4 code de l'urbanisme

L.122-1 al. 7 du code de l'urbanisme (SCOT)

L.123-1 al. 8 du code de l'urbanisme (PLU)

L.124-2 al. 4 du code de l'urbanisme (carte communale)

Pays : Loi n° 95-115 du 4 février 1995 modifié, article 22 IV, al. 4 (SCOT)

L.122-1 al. 8 du code de l'urbanisme

CONTRACTUALISATION EN CONTRAT DE PLAN ÉTAT - RÉGION

Parcs : L. 333-1 al. 4 du code de l'environnement

Pays : Loi n° 95-115 du 4 février 1995, article 22 VIII

Agglomérations : Loi n° 95-115 du 4 février 1995, article 23 al.3

COHÉRENCE DES POLITIQUES PUBLIQUES

Parcs : L. 333-1 al.4 du code de l'environnement

R. 244-15 du code de l'environnement

Pays : Loi n° 95-115 du 4 février 1995, article 22 VIII

AVIS DES PARCS NATURELS RÉGIONAUX :

L.122-7 et L.122-8 al. 2 du code de l'urbanisme (sur SCOT)

L.123-8 du code de l'urbanisme (sur PLU)

R. 244-15 du code de l'environnement (sur étude d'impact)



FAIRE DE L'ARTICULATION UN OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT DURABLE À PART ENTIÈRE

EN PRIVILÉGIANT UNE APPROCHE PRAGMATIQUE

Les réflexions conduites démontrent que les Parcs, Pays et EPCI, sont pleinement conscients de l'importance des coopérations effectives et valident la nécessité de conduire un travail spécifique en ce sens entre les territoires.

Aujourd'hui, la signature d'une convention entre Parcs et Pays n'est plus un préalable obligatoire à la reconnaissance de l'un ou l'autre outil territorial par l'Etat. La contractualisation de leurs programmes amène cependant l'Etat et les Conseils régionaux à inciter fortement à la signature de conventions entre Parcs et Pays afin d'assurer la complémentarité des contrats territoriaux.

Une meilleure articulation entre un Parc et les EPCI concernés par son territoire, qu'elle soit statutaire ou conventionnelle, doit s'appuyer sur des dispositifs de concertation et travaux en commun pour être pleinement efficace.

EN DÉVELOPPANT LES SCÉNARIOS GAGNANT/GAGNANT

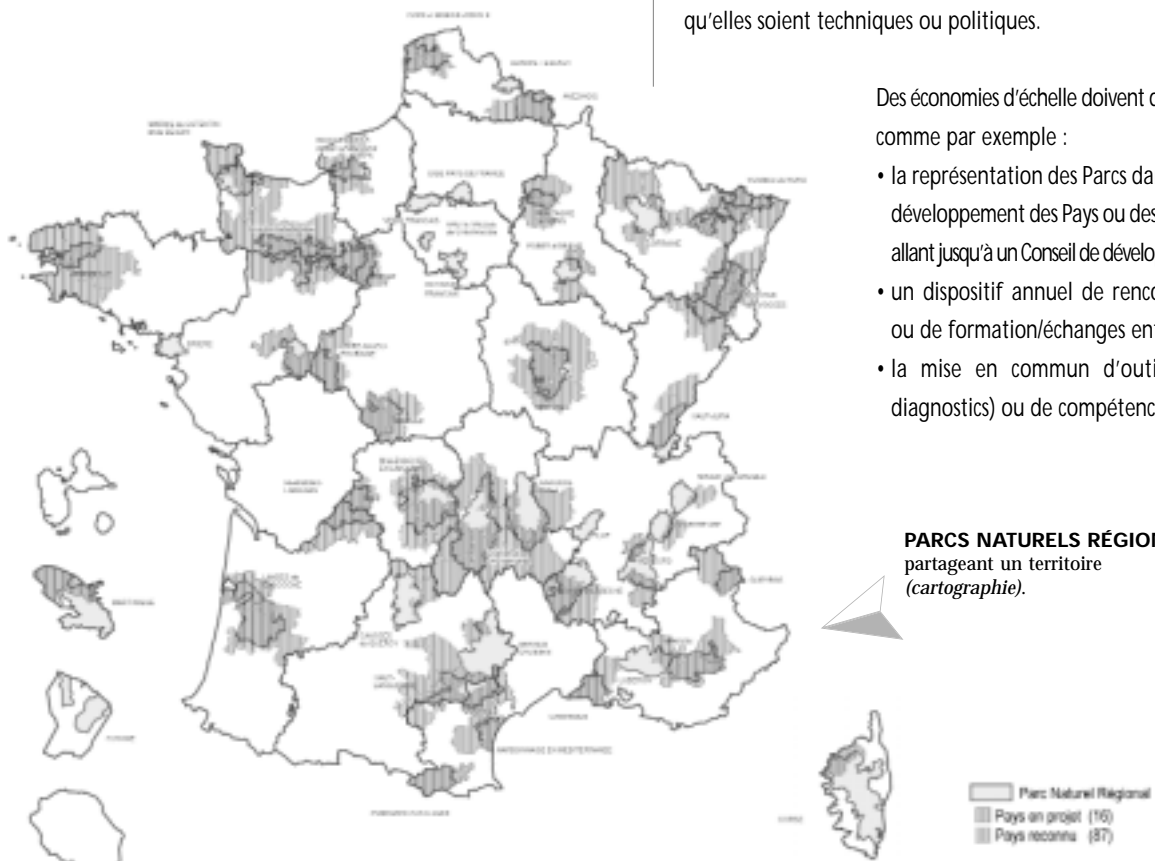
Les territoires ont pour première caractéristique leurs spécificités géographiques, historiques, culturelles et sociales. Au-delà de la réduction des risques de concurrence, une prise en compte partagée de ces caractéristiques est la première étape d'une démarche de développement durable. Non seulement pour intervenir « dans le même sens », en matière de prise en compte de l'environnement, d'économie des ressources locales, mais aussi de cohésion sociale et de renouvellement des modes de gouvernance.

Renforcer les synergies entre les structures demande un travail local spécifique, le repérage et la capitalisation des bonnes pratiques mises en œuvre, pour aider à la recherche de scénarios « gagnant/gagnant » et au développement de solidarités entre territoires. Chacun pourra alors faire bénéficier ses partenaires de sa capacité d'expertise et de son expérience, tout en s'enrichissant de nouvelles démarches.

Mais le développement territorial est consommateur de temps et d'énergie. Il importe d'expérimenter et de faire vivre des dispositifs de collaboration, au lieu de multiplier les instances de concertation, qu'elles soient techniques ou politiques.

Des économies d'échelle doivent donc être trouvées comme par exemple :

- la représentation des Parcs dans les Conseils de développement des Pays ou des Agglomérations, allant jusqu'à un Conseil de développement commun,
- un dispositif annuel de rencontre entre élus, ou de formation/échanges entre techniciens,
- la mise en commun d'outils (observation, diagnostics) ou de compétences techniques.



EXPÉRIMENTER

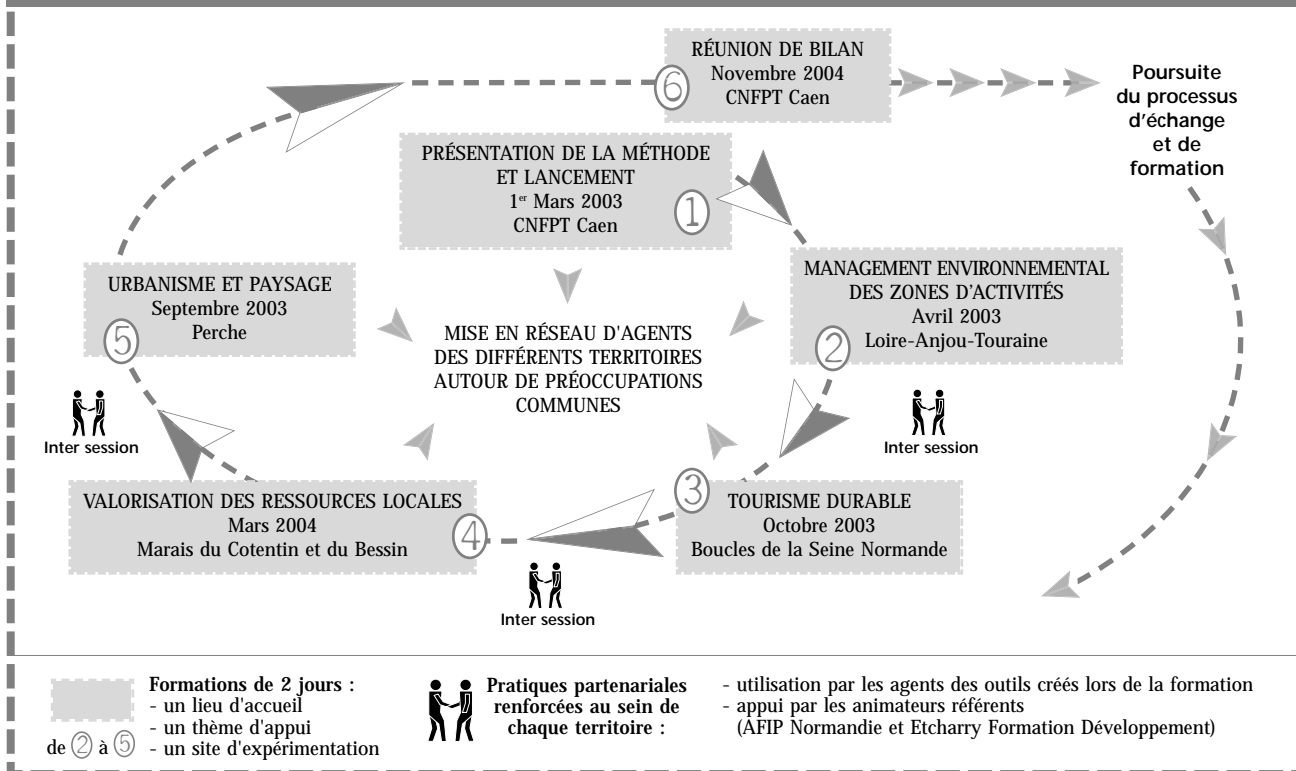
Apprendre à se connaître et à travailler ensemble

2

Cette formation-action expérimentale a été conçue et coordonnée par la Fédération des Parcs et 4 Parcs Naturels Régionaux du grand ouest volontaires. La démarche pédagogique vise à mieux coordonner les interventions techniques des différents niveaux d'organisation territoriale, au bénéfice d'un projet de territoire « partagé » entre communes, EPCI, Pays et Parcs. L'échelle inter-régionale a été voulue pour aider les participants à prendre du recul par rapport au contexte institutionnel de leurs structures. Le processus a été étalé dans le temps pour permettre à la fois une appropriation et une évolution des relations de travail.



À LA RECHERCHE D'UN « EFFET RÉSEAU » : Une dynamique qui se consolide entre temps de formation et approfondissement sur les territoires



L'AMPLEUR DU PROCESSUS PÉDAGOGIQUE

Le processus de formation-action s'est déroulé sur 2 années pour donner le temps de tester les outils pédagogiques. Il a associé 4 territoires organisés autour des Parcs volontaires, qui ont chacun mobilisé un agent de développement pour animer les démarches locales :

- territoire des Boucles de la Seine Normande
- territoire de Loire-Anjou-Touraine
- territoire des Marais du Cotentin et du Bessin
- territoire du Perche

MOBILISATION AU SEIN DU PROCESSUS DE FORMATION

- **73 techniciens**
dont 22 personnes ont participé au moins à 2 sessions
soit 118 équivalents jours/personnes
 - **41 structures**
4 Parcs (18 techniciens)
22 Communautés de communes (35 techniciens)
11 Pays (16 techniciens)
1 Agglomération
3 structures partenariales (3 techniciens)
- En moyenne entre 15 à 20 personnes par « territoire » ont participé au processus de formation.

La formation-action alterne des temps de travail intra territoire (entre agents Parc, EPCI, Pays, voire autres) et des temps d'échanges inter territoires. De cette manière, on combine à la fois l'analyse des spécificités de chaque territoire en relativisant les expériences au regard de la diversité des contextes.

LES PRINCIPES PÉDAGOGIQUES POUR CONDUIRE LA FORMATION

6 principes, servant de trame pédagogique à la formation action, ont étayé l'expérimentation :

1 . La prise de recul des participants

Les temps de formation sont des temps « à part » qui constituent un moment privilégié pour dépasser les corporatismes et préparer les bases de nouvelles collaborations actives entre techniciens, de retour sur le terrain. La formation est conçue comme l'impulsion d'un travail plus conséquent de mutualisation de la ressource humaine entre territoires. Mais mutualiser des moyens humains et des pratiques professionnelles, ne va pas de soi, le premier réflexe étant plus proche de la méfiance que de l'enthousiasme partagé.

L'animation par des personnes tiers en des lieux différents, permet de neutraliser les tensions politiques ou les concurrences, qu'elles soient internes ou inter territoires.

2 . La diversité des participants

Mobiliser et « mélanger » à la fois des agents des Parcs qui ont l'habitude de se rencontrer entre eux, et des agents des EPCI et Pays plus isolés, aide à dépasser les idées préconçues sur les missions de chacun et incite à une culture commune par rapport aux thématiques d'action sur les territoires.

Cette mixité de la formation permet un recul pour chaque participant qui l'espace d'une formation, sort du quotidien, se perçoit et perçoit son métier depuis d'autres points de vue, pour, in fine, être incité à entretenir à l'avenir des relations techniques interpersonnelles dans la durée.

Se former au sein de groupes mixtes permet de prendre conscience que « personne ne peut intervenir seul » et que les pratiques professionnelles de chacun ont besoin d'être mises à plat pour gagner en efficacité.

3 . La proximité des territoires

La réunion de territoires relativement proches (à 3 heures de route en moyenne) crée un effet de groupe géographique, et rend plus facile la poursuite des échanges au-delà de la formation et l'impulsion de démarches d'études et de formation inter territoires ultérieures. Proches mais différents, les territoires en formation sont confrontés, sur les Parcs d'accueil, à des expériences issues d'un contexte territorial spécifique, tout en ayant une valeur illustrative pour tous. Enfin, le positionnement inter régional ou interdépartemental de la formation prémunit les participants contre la tentation de faire de la formation un moment de valorisation de sa performance individuelle ou institutionnelle. Au contraire, c'est plutôt la capacité d'un territoire à construire des démarches collectives adaptées qui est étudiée et décortiquée.

4 . Le travail sur des thématiques concrètes

En déclinant avec précision « qui fait quoi » concrètement, en analysant comment les différents acteurs territoriaux agissent et en évaluant leur efficacité, on dépasse le sujet polémique des compétences, bien souvent revendiquées mais plus ou moins mises en œuvre.

Les périodes d'inter sessions donnent l'occasion aux équipes des Parcs, EPCI et Pays de chaque « territoire » de décliner des pistes stratégiques identifiées pour des mises en synergie futures :

- quelles sont nos modalités de travail collectif et quelle évaluation pouvons-nous en faire ?

- quelles sont les améliorations à y apporter pour gagner en efficacité ?
- quels partenaires autres mieux associer et comment ? Quels sont les incontournables ?

L'équipe pédagogique intervient à distance, en aidant les sous-groupes en position pour réfléchir collectivement à ces questions, ou « à la demande » lors des temps d'inter sessions spécialement programmés pour cela.

5 . L'enrichissement entre méthodologies et échanges d'expériences

Les sessions ont été construites selon un même principe de complémentarité, alliant apports méthodologiques et analyses d'expériences. Leur déroulement peut être résumé ainsi :

- présentation de la problématique et apports méthodologiques par un formateur,
- état des lieux des pratiques et questions soulevées dans chacun des territoires,
- visites d'expériences avec le témoignage d'élus et de techniciens sur le territoire d'accueil,
- débats et perspectives de travail.

6 . La formalisation par l'écrit

Les agents de développement connaissent généralement bien leur « système territoire », ses contextes sociaux, économiques ou environnementaux, ses logiques d'acteurs. Pourtant, face à la nécessité d'intervenir à plusieurs en partenariat, il devient vital de mettre par écrit les perceptions et les propositions de chacun au sein de cet espace partagé. Le passage par l'écrit permet le partage et la construction d'une vision commune entre les personnes, beaucoup plus que ne le permet le mode oral. En effet, il oblige à mettre en forme ses idées et, de ce fait, à trier, analyser et synthétiser l'ensemble des compétences, ressources et projets présents sur son territoire. Par ailleurs, mettre par écrit les échanges et les analyses réalisés au cours de la formation rend possible la construction d'une mémoire collective pour les participants, et fournit un support de sensibilisation auprès des élus et de diffusion auprès de collègues absents ou fraîchement arrivés.

LES MÉTHODES ET OUTILS TESTÉS

Chaque « outil » est présenté selon un même canevas afin de faciliter les comparaisons et les 7 outils sont regroupés en fonction de leur objectif pédagogique :

Blason

Objectifs

- Faire le point individuellement sur les relations entre Parcs, EPCI et Pays.
- Favoriser la connaissance mutuelle.
- Qualifier collectivement ces relations.

Mise en œuvre

Au préalable, préparer le cadre global du blason, avec 6 « entrées » complémentaires.

- Phase de réflexion individuelle : chacun complète individuellement les cases du blason.

- Phase de présentation mutuelle : en sous-groupes, rassemblant des personnes des 4 territoires. Chacun présente son point de vue, les autres participants posent des questions d'éclaircissement.
- Phase de construction collective : il s'agit de créer un blason commun, en faisant l'effort d'analyser le thème en tant qu'agent de développement et non pas comme chargé de mission ou technicien de telle structure.

Atouts

- Permet de recueillir des informations et des expériences très diverses.
- Constitue un bon support de discussion, même entre des personnes se connaissant peu.
- On ne reste pas à l'échange de paroles mais on construit ensemble.
- Le blason peut servir de repères par la suite pour évaluer les avancées et les modifications des pratiques.

Limites et écueils à éviter

- Il faut être attentif au déroulement des « négociations » lors de la construction du blason collectif, pour éviter qu'elles traduisent une dominance et non un consensus.

EXEMPLE DU BLASON « Collaboration Parcs EPCI et Pays »

LA DEVISE : Vers quoi doit tendre la collaboration ?
« MIEUX VOIR, ÊTRE VUS »

3 EXEMPLES DE RÉUSSITE <ul style="list-style-type: none"> - coopération en termes de moyens - montage de programmes européens - structuration d'un projet territorial 	3 EXEMPLES D'ÉCHECS <ul style="list-style-type: none"> - équipement structurant à échelle EPCI - différence de priorités entre échelles territoriales (ex : transport à la carte) - non reconnaissance des Parcs dans leur mission économique
5 FACTEURS DE SUCCÈS <ul style="list-style-type: none"> - valorisation d'expériences transférables - antécédent de collaboration intercommunale - information réciproque en amont - régularité des échanges - apports financiers et techniques 	5 FREINS OU BLOCAGES <ul style="list-style-type: none"> - absence de mise en commun d'expériences - absence de moyens humains - blocages politiques - concurrence entre territoires - chevauchement des structures - lourdeurs administratives

Symbole :
la collaboration,
telle que je la vois

A améliorer :

- affichage stratégique plus clair au niveau institutionnel
- transférer le travail inter-Parcs au territoire sur une thématique ou relations Parcs/EPCI
- mettre en avant des réussites par des rencontres sur le territoire

CROISER DES REGARDS SUR LES RELATIONS ENTRE PARCS, EPCI ET PAYS

Questionnaire sur les relations entre organismes

Objectifs

- Dresser un état des lieux des relations et les articulations entre les différentes structures territoriales représentées.
- Croiser les regards entre les différents participants et intervenants.

Mise en œuvre

- Intervient avant la première session collective de regroupement d'un questionnaire aux participants inscrits.
- Les chargés de mission des Parcs en assurent la diffusion et ont un rôle de relais auprès des techniciens des autres structures.
- Retour des questionnaires renseignés et analyse ; puis élaboration d'une synthèse qui sert de base de discussion lors du premier regroupement.

Atouts

- Permet de mettre les participants dans une dynamique active en ciblant leurs attentes et en dressant le panorama des situations.
- Cela oblige chacun à réfléchir sur la situation, et à la formaliser, avant d'échanger avec les autres.

Limites

- Un formulaire qui demande des réponses précises et rend parfois difficile la retranscription des éléments d'ordre relationnel.
- Les délais de mise en œuvre assez longs.

Ecueils à éviter

- Vouloir recueillir « toutes » les informations à travers le questionnaire.
- Rechercher l'exhaustivité des situations.
- En tirer des règles générales.

EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE

utilisé sur les relations entre
Parcs naturels régionaux,
EPCI et Pays dans les missions
de développement

Nom :

GEMIN Bruno

Fonction, métier :

Chargé de mission Aménagement & Développement

LES PRATIQUES DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT

1. En tant qu'agent de développement, chargé de mission, animateur... d'un Parc, d'un EPCI ou d'un Pays, quelles sont vos relations avec vos homologues sur les Parcs, EPCI ou Pays ? (habitudes de travail en commun, contacts fréquents ou irréguliers, rencontres fréquentes ou seulement lors des réunions avec les élus...).

Pas de frein aux contacts si ce n'est une habitude de travailler ensemble à développer avec la limite de la disponibilité respective notamment dans les EPCI avec peu de personnel pour l'animation

2. Sur une action particulière avec un partenariat entre Parc, EPCI et Pays, comment se définit la répartition des missions ? Comment qualifieriez-vous votre fonctionnement opérationnel, Parc, EPCI, Pays ?

Sauf cas exceptionnel, la notion de maîtrise d'ouvrage revient aux EPCI, le Parc apportant au moins le plus souvent son expertise technique, un réseau de contacts, une ingénierie d'animation...

LA FORMATION

La formation que vous allez suivre en 2003 et 2004 portera sur la problématique transversale des relations entre Parcs, EPCI et Pays. Quelles sont vos attentes par rapport à ce thème ?

1. Qu'attendez-vous de la formation ? (mutualisation, échanges, construction en commun...)

Meilleure compréhension mutuelle des atouts et limites respectifs (notions de compétences, missions et moyens), Prendre la mesure d'autres expériences Parc/EPCI qui pourraient être transférables et adaptées
Mettre en place des outils ou méthodes pour améliorer ces processus de mutualisation

2. Par rapport à vos pratiques actuelles de collaboration entre Parc, EPCI et Pays, quels sont les problèmes que vous rencontrez (à traiter lors de la formation) et les expériences positives que vous pouvez raconter ?

Echanges encore trop empiriques et ponctuels peut-être par manque de clarté des rôles respectifs mais aussi du jeu institutionnel qui pose la question de la relation technicien/élus au sein des EPCI et vis-à-vis de l'extérieur. Le développement technique des équipes EPCI est récent et les habitudes de travail interne imposent plus la relation élus EPCI/techniciens du Parc que la relation directe avec technicien EPCI
La superposition des Pays renforce les confusions.
Expériences positives en cours en matière de tourisme (conventions en cours et opérations)

3. Quelles pratiques ou méthodes la formation pourrait améliorer ?

4. Lors de cette formation, sur quelle méthodologie de travail commune aimeriez-vous travailler ?

LES RELATIONS ENTRE PARCS, EPCI ET PAYS

1. Sur votre territoire, est-ce une habitude de travailler en collaboration avec le Parc, les communautés de communes, les Pays ?

Habitude récente avec les Pays (1 an) au plan technique. Habitude progressive avec les Communautés de communes au fur et à mesure ponctuel des dossiers découlant des transferts de compétences : relations plus avec les élus d'abord car peu de techniciens, développement technique depuis 1 an.

2. Comment et par qui est initiée une collaboration entre Parc, EPCI et Pays ?

A l'initiative du Parc par rapport à des dossiers liés à la Charte ou des programmes d'intervention, à l'initiative des communautés qui sollicitent parfois de manière générale l'intervention technique du Parc sur des domaines reconnus (tourisme, paysage, environnement...)

Dans quels domaines et sur quels axes de développement se font les rapprochements ? Dans quel cadre (politiques contractuelles, programmes européens...) se créent alors les partenariats ?

En tourisme (aménagement de sites, promotion, expertise de projets et réflexion stratégique...), en développement économique (prise en compte paysage et environnement dans les zones d'activités, étude stratégique...), dans le domaine du paysage et du bâti dans le cas d'une maîtrise d'ouvrage d'aménagement par exemple, de l'eau (gestion d'un contrat rural : milieux aquatiques, captages d'eau, assainissement, érosion ruissellement...), et des déchets (lien avec contrat rural, paysage, ...)

3. Sous quelle forme se concrétise le plus souvent le partenariat ?

Convention particulière si des financements conjoints sont en jeu, partenariat informel si seulement au niveau technique, cas particulier des conventions Parc/Pays/EPCI et également convention Parc/EPCI en cours sur le thème du tourisme durable

4. S'il y a une convention signée, qui participe à sa rédaction ?

Elus et techniciens Parcs et élus EPCI le plus souvent car personnel limité

ORGANISER ET FORMALISER LES ÉCHANGES DANS LA DURÉE

Compte-rendu des sessions

Objectifs

- Constituer la mémoire de la session, pour les présents et les autres agents.
- Regrouper les éléments et apports méthodologiques développés.

Mise en œuvre

- Prise de note au cours de la session et rédaction du compte-rendu par l'animateur prestataire.
- Validation et envoi aux 4 animateurs référents, relais dans la diffusion aux autres participants de leur territoire.

Atouts

- Permet de s'appuyer sur un compte-rendu validé ensemble.
- Met à disposition des éléments de détail et les points méthodologiques.

Limites et écueils à éviter

- S'ils sont jugés trop volumineux, ils risquent d'être peu opérationnels.
- Oublier et ne plus se référer aux contenus des sessions collectives.

Le rôle de « référent »

Objectifs

- Maintenir le contact et conforter le réseau local entre les sessions,
- Faire régulièrement le point sur l'état d'avancement des collaborations avec l'aide d'une personne extérieure,
- Accompagner la mise en œuvre d'un plan d'action collectif par territoire.

Mise en œuvre

- Répartition du suivi des territoires entre les animateurs qui recueillent et analysent le questionnaire d'état des lieux initial,
- Rencontre en direct sur chaque territoire constituant le réseau potentiel, au minimum pour approbation de la grille « Questionnement et analyse des changements de pratique », remplie par chacun.
- Organisation de rendez-vous « formels » planifiés ensemble.

Atouts

- Dispositif souple d'accompagnement, adapté à la capacité de mobilisation de chaque territoire.
- Prise de recul par rapport à la pression du quotidien pour les référents.

Limites

- Le temps d'accompagnement doit être accepté et validé par la structure d'origine.
- Nécessite disponibilité et réactivité pour répondre à des points spécifiques.

Écueils à éviter

- Penser que l'on n'a pas besoin d'un accompagnement.
- Le voir comme du travail en plus alors qu'il s'agit d'un investissement dans le partenariat.

PRÉPARER L'ACTION COMMUNE

Note « Le point sur ... »

Objectifs

- Avoir une base collective comme référence sur les territoires.
- Servir de support de communication et de diffusion auprès des collègues n'ayant pas participé à la session, des techniciens d'organismes partenaires et des élus du territoire.

Mise en œuvre

- C'est aux agents de développement de déterminer les points qu'ils retiennent. Les animateurs sont à leur côté pour aider à la mise en forme de la synthèse.

Distribution systématique à tous les participants, libre à eux d'en faire l'utilisation la plus large (diffusion aux collègues, partenaires, élus).

Méthode de travail

- A l'issue de la session, choix de 2 ou 3 participants pour qui le thème travaillé représente un enjeu important et qui désirent en souligner les points majeurs.
- Une première synthèse écrite est proposée par ce petit groupe, elle peut s'appuyer sur la trame suivante :

- les idées clés sur la thématique (ce que j'en retiens),
- les éléments méthodologiques à prendre en compte,
- les écueils à éviter,
- des références pour aller plus loin (méthodes, organismes, expériences),
- autres commentaires.

- Une option participative peut consister à ce que chaque participant jette sur une feuille les éléments qu'il juge les plus significatifs, le « tri » étant fait en groupe.

Atouts

- Implication directe des participants.
- Aide à la diffusion.
- Constitue une production sur les thématiques approfondies.
- Sert de support pour appuyer l'action partenariale.

Limites

- Perçue comme consommateur de temps.

Écueils à éviter

- Les animateurs rédigent seuls la note.
- Trop volumineuse, la synthèse fait doublon avec les compte rendus.

THÉMATIQUE ET DATE DE LA SESSION

Valorisation des ressources locales (Territoire du Parc du Perche)

INTITULÉ DE L'EXPÉRIENCE PRÉSENTÉE

Promotion des produits fermiers du Perche et éveil à la culture par une animation grand public : les cinés-tartines. (cette appellation comprend les cinés-goûters et les cinés-apéros, et veut associer deux démarches : le soutien au cinéma d'auteur (hors réseau gros distributeurs), et la promotion des produits fermiers.

Les éléments renseignés pour les 3 premières rubriques sont dans la fiche sur « Ciné-tartines » dans la 3^{ème} partie (pages 20 et 21).

CONTEXTE / ORIGINE DU PROJET

Situation géographique, niveaux d'intercommunalité concernés, Objectifs

ACTEURS ET PARTENAIRES

Maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, partenaires techniques, partenaires financiers Conventions, contrat

Portage du projet (technique et financier) et intervenants :

DESCRIPTIF / DÉROULEMENT

Déroulement, Coût et financement, Moyens mobilisés techniques et humains

POINTS MÉTHODOLOGIQUES INCONTOURNABLES

Y penser absolument, trucs et astuces ...

- tout faire en un seul lieu
- communiquer le jour même sur la session à venir
- se greffer sur d'autres événements (mutualiser la communication)

PREMIER BILAN DE L'ACTION

Réalisation :

- 4 séances au printemps 2004
- 250 personnes :
- bilan financier : 500 € à la charge de la Communauté de communes (faible coût initial)

Perspectives :

- 4 séances prévues fin 2004 (éviter la période printemps été, il y a déjà trop de manifestations)
- financement Leader +
- diversifier les animations complémentaires
- se greffer sur d'autres manifestations
- réfléchir à une vraie programmation (cycle) et à un projet culturel de territoire autour d'une thématique

Points forts :

- avoir associé une grande diversité d'acteurs, publics et privés

Effets sur l'articulation des territoires :

- confirmation d'un rapprochement technique entre EPCI et Parc

Points faibles, facteurs de blocage :

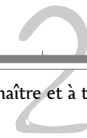
- on retrouve toujours les mêmes (producteurs, public)

Conditions de la pérennisation :

- Comment passer de l'expérimentation à la généralisation ?
- Pérennisation dans la Communauté de communes : à condition de démontrer un bilan positif (choix des indicateurs)
- Changement d'échelle : transfert / élargissement à d'autres territoires de l'EPCI ?

CONTACT ET INFORMATION

FICHE D'EXPÉRIENCE
« LE POINT SUR ... »
renseignée pour une
expérience menée
dans le Perche



**DISPOSITIFS ET EXPÉRIENCES
D'ARTICULATIONS ENTRE EPCI,
PAYS ET PARCS**

Exemple du territoire
du Parc Loire-Anjou-Touraine



ARTICULATIONS HISTORIQUES <i>(Articulations déjà éprouvées dans leurs possibilités et leurs limites)</i>	ARTICULATIONS ACTUELLEMENT EXPÉRIMENTÉES <i>(Premiers effets de la formation)</i>	ARTICULATIONS IMAGINÉES <i>(Ce qu'il faudrait oser à l'avenir)</i>
RELATIONS ENTRE LE PARC ET LES 4 PAYS		
<p>Convention de clarification des compétences avec le Pays du Chinonais</p> <p>Parc membre du Conseil de développement du Pays du Chinonais (1 élu)</p> <p>Invitations des Pays 49 à participer à leurs commissions thématiques : présence d'un agent parc dans la mesure du possible</p> <p>Rencontre annuelle à l'initiative du parc entre les agents</p>	<p>Mise en œuvre d'une liste de distribution par mail (incomplète) vers les agents des Pays</p> <p>Réunion d'échanges prévue le 16/12/2003 proposée par le Parc aux agents EPCI - Pays</p>	<p>Commission articulation des procédures avec élus, techniciens et Conseil de développement ?</p> <p>1 référent technique Parc par territoire de Pays ?</p>
RELATIONS ENTRE LE PARC ET LES COMMUNAUTÉS DE COMMUNES ET LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION		
<p>EPCI représentés au sein du Bureau et des commissions thématiques du Parc par des élus</p> <p>Invitation des agents EPCI aux diverses commissions du Parc et envoi du compte-rendu</p> <p>Cahier des charges avec deux EPCI pour l'accompagnement de démarches environnementales sur deux zones d'activités (en 2003)</p> <p>Le Parc s'appuie sur le réseau des EPCI pour diffusion d'informations sur le territoire, pour sollicitations sur des projets territoriaux (ex : sentiers d'interprétation ; inventaire petit patrimoine bâti, ...) et mobilisation de leurs communes</p> <p>Dans le cadre de la convention Parc-CPIE sur l'éducation à l'environnement, appui au projet pédagogique des EPCI assuré gratuitement</p> <p>Actions au coup par coup selon les sollicitations des EPCI</p>	<p>Mise en œuvre d'une liste de distribution par mail (incomplète) vers les agents EPCI.</p> <p>Réunion d'échanges prévue le 16/12/2003 proposée par le Parc aux agents EPCI - Pays</p>	<p>Conférence territoriale des Présidents d'EPCI ?</p> <p>Annuaire actualisé régulièrement des référents élus, techniciens du Parc et des EPCI - Pays avec fonctions</p> <p>A l'occasion de la révision de la charte, une réunion - débat par EPCI ?</p> <p>Mutualisation des données et des compétences d'analyse des données (cellule SIG commune)</p>
RELATIONS ENTRE LE PARC, LES PAYS ET LES EPCI		
<p>Réunions Parc-EPCI quand elles existent : le Parc est invité</p>		<p>1 référent technique Parc par territoire de Pays</p>

Tableau des articulations entre territoires

◀ Exemple présenté en page 16

Objectifs

- Repérer et classer les différents types d'articulation.
- Proposer un argumentaire pour le développement des collaborations.
- Mettre en perspective, dans le temps, les types d'articulations existantes et/ou à développer.

Mise en œuvre

- Conception de la grille de typologie par les animateurs.
- Analyse et classement des articulations recensées.
- Présentation et validation de la grille avec les participants.
- Utilisation par les agents du territoire, selon les étapes du projet de territoire.

Atouts

- Présentation synthétique de réalités complexes.
- Permet une analyse conjointe avec les collègues et avec les élus du territoire.
- Aide à poser une stratégie globale de développement du territoire.

Limites

- S'arrêter au constat sans en tirer partie pour rechercher des améliorations.
- Appropriation collective parfois.

Écueils à éviter

- En faire une typologie « académique » plutôt qu'un outil de réflexion.
- S'enfermer dans les typologies identifiées sans en imaginer d'autres.

MESURER L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES

Grille de questionnement et d'évaluation de changement de pratique

Exemple présenté en page 18 ➤

Objectifs

- Constituer un état de référence en vue d'un suivi des changements de pratiques.
- Visualiser à tout moment, les champs d'intervention des différents niveaux d'organisation territoriale.

Mise en œuvre

- Conception de la grille par les formateurs, en collaboration avec les 4 animateurs référents.
- Remplissage individuel ou en équipe lors d'une réunion en intersession sur le territoire.
- Cette option requiert déjà une certaine habitude de travail partenarial.
- Analyse, perspectives et plan d'action.

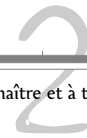
Atouts

- Outil qui prolonge les temps de formation en commun (peut être utilisée en équipe interne, entre collègues Parc, EPIC, Pays...).
- Approche à d'autres occasions : la révision d'une Charte, l'évaluation du projet de territoire ...

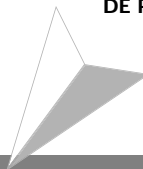
Limites et écueils à éviter

- Contient une part de subjectivité (perception de la personne qui remplit la grille), ce qui peut être diminué en travaillant en équipe.
- Vouloir tout noter dans la grille, aller trop dans les détails.





**GRILLE DE QUESTIONNEMENT
ET D'ÉVALUATION
DU CHANGEMENT
DE PRATIQUES**



APPROCHE SYNTHÉTIQUE GLOBALE DE LA SITUATION ACTUELLE

- Votre ressenti global du niveau de relations et/ou de coopération avec les structures Pays et EPCI de votre territoire (*analyse synthétique en quatre lignes*).
- Comment qualifieriez-vous l'évolution de la situation et des liens avec les Pays et les EPCI depuis les 12 derniers mois ?
 « pire » « identique » « légèrement mieux » de nettes améliorations
- Votre lecture actuelle (aujourd'hui) des enjeux d'une meilleure articulation
 - En termes de mise en œuvre de la charte PNR et du montage/accompagnement de projets (*3 idées/exemples*).
 - En termes de légitimité et de la place du Parc en tant qu'opérateur de développement local (*3 idées/exemples*).
 - En termes « d'aisance » professionnelle (*3 idées/exemples*).

	ENJEUX D'UNE MEILLEURE ARTICULATION		QUALITÉ DES ARTICULATIONS ET DES LIENS		INITIATIVES PRISES		ACTIONS À ENLENCHER		
	Par rapport à un positionnement institutionnel/politique	Par rapport à un thème / un projet	Hier	Aujourd'hui	De votre fait	Par d'autres	Quoi ?	Comment ?	Quand ?
Structure Pays ... Territoire : Président : Technicien :									
EPCI... Territoire : Président : Technicien :									
EPCI Territoire : Président : Technicien :									
Autres structures (consulaires, agence de développement, CDT...)									

PERSPECTIVES ET MOYENS NÉCESSAIRES

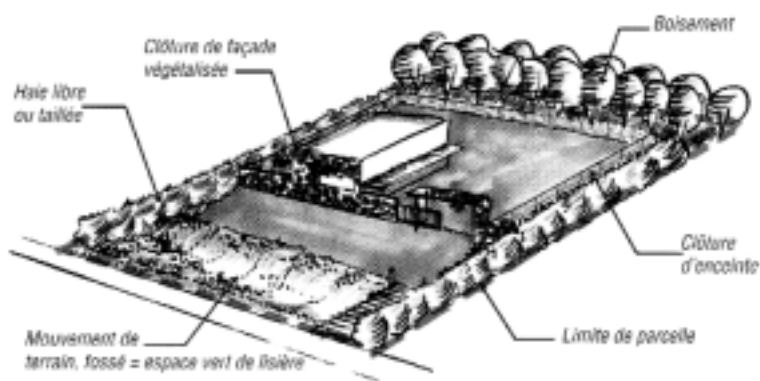
- Appuis et ressources nécessaires
 - en interne au Parc (*3 items par ordre d'importance*).
 - au sein du territoire (*3 items par ordre d'importance*).
 - émanant de la Fédération des Parcs (*3 items par ordre d'importance*).
- Eléments méthodologiques (*3 items par ordre d'importance*).
- Propositions des formateurs (*3 items par ordre d'importance*).

On ne peut pas tout réussir tout seul

3

Parmi les actions conduites dans les 4 Parcs, nous avons choisi d'en analyser certaines plus spécifiquement. Il ne s'agit pas de leur donner un statut exemplaire, mais plutôt de mettre en exergue la répartition des rôles entre les structures impliquées.

La présentation des expériences pointe les manières de faire, plutôt que les détails des actions conduites, et tend à donner l'envie de « faire à plusieurs », et à nourrir un nouvel état d'esprit dans les pratiques de développement.



PRINCIPE D'AMÉNAGEMENT PAYSAGER DE ZONE D'ACTIVITÉ
Exemple du Parc des Boucles de la Seine Normande

LA VALORISATION DES RESSOURCES LOCALES

VALORISATION DES ACTIVITÉS OSTRÉICOLES DE LA BAIE DES VEYS *Expérience des Marais du Cotentin et du Bessin*

En 1985, la commune de Grandcamp-Maisy avait mis en place avec son service animation des visites guidées des parcs à huîtres du cru d'Isigny sur Mer, réputées charnues et délicieuses.

UNE BAIE PROPICE AU DÉVELOPPEMENT D'UNE FILIÈRE

Le secteur de la Baie des Veys représente 170 ha de parcs répartis entre 82 concessionnaires pour une production annuelle d'environ 7 000 T et plus de 200 emplois directs permanents.

Une partie des producteurs est regroupée sur une base ostréicole (une vingtaine de bâtiments) structurés dans le cadre d'une C.U.M.A (Coopérative d'Utilisation du Matériel Agricole) pour l'investissement et le fonctionnement.

En 2001, la commune adhère à une Communauté de communes, en transférant à l'intercommunalité une compétence d'animation y compris le personnel. Cette valorisation en commun du couple produit - territoire, permet de dépasser la logique de concurrence traditionnellement forte dans ce secteur économique.

Nature de l'action

Une visite payante de la base ostréicole (3,50 € par personne) permet de découvrir les différentes étapes de la culture de l'huître d'Isigny, un atelier d'expédition, et se termine sur une dégustation des huîtres (durée 2h30). L'opération repose sur la mobilisation de 4 producteurs. Environ un millier de visiteurs est accueilli chaque année.

Répartition des rôles

Les quatre entreprises ostréicoles ouvrent leurs sites aux visiteurs. La Communauté de communes d'Isigny-Grand-Caen assure la gestion des réservations, l'organisation de la visite guidée, et la communication. Le Parc est relais d'information, apporte une « garantie » de qualité à la prestation de découverte et participe à la valorisation sur des salons touristiques régionaux.

Plus-value du partenariat

Le lien entre collectivités et entreprises permet une opération « gagnant-gagnant » sous la forme d'une mise en valeur des liens entre territoires, ressources naturelles et activités économiques.

Marges de progrès

Un temps encore important passé par l'animateur par rapport aux retombées économiques réelles. Les recettes sont perçues par l'Office du Tourisme et non par la Communauté de communes.

L'appropriation par les élus intercommunaux reste encore fragile. Une des options possibles pourrait être le retrait progressif de la Communauté de communes et l'autonomisation de la fonction et du poste d'animation grâce à une reprise conjointe par les entrepreneurs et l'office du tourisme.

La répartition des rôles entre les collectivités locales, les chambres consulaires, les associations ne sont pas encore assez précises, notamment en ce qui concerne l'appui aux porteurs de projets susceptibles de compléter la filière (notamment à l'aval pour la valorisation des déchets d'huîtres). Le partenariat initial gagnerait en plus-value, en se complexifiant progressivement pour organiser et accompagner collectivement la filière.

PROMOTION DES PRODUITS FERMIERS AVEC LES CINÉS-TARTINES *Expérience du Perche*

Nature de l'action

L'Association des Producteurs Fermiers du Perche est créée en juin 2003. Avec un objectif de valorisation et de promotion, elle est fortement incitée et accompagnée par le Parc naturel régional du Perche. Son échelle d'action s'étend au « grand Perche », un territoire qui correspond aux deux Pays du Perche et intégrant le Parc.

Dans la Communauté de communes du Val d'Huisne, les commissions « culture » et « tourisme » ont affiché une volonté de conduire une action culturelle et les producteurs fermiers sont membres à la fois de ces commissions et de l'association des producteurs.

LES CINÉS-TARTINES

Les Cinés-Tartines ont pour ambition d'allier l'éveil à la culture par la diffusion de films ou dessins animés à l'éducation au goût par la présentation de produits du terroir. Le Ciné-tartine comprend les cinés-goûters pour les enfants et leur famille, et les cinés-apéros tournés vers les adultes. Le billet de cinéma donne droit à une dégustation de produits fermiers et à une animation complémentaire : conférence, animation musicale...

7 séances se sont déroulées au printemps et à l'automne 2004, touchant chacune en moyenne 60 personnes. L'opération doit se renouveler en 2005.

Le billet ciné-tartine a été fixé à un prix attractif de 4 €.

Répartition des rôles

La Communauté de communes assure le portage technique, achète les produits et finance les animations complémentaires. Le Parc du Perche est moteur dans l'animation de l'Association des Producteurs Fermiers du Perche et complète l'appui technique. Il contribue à la publicité de la manifestation. Les producteurs se font aussi animateurs le jour même : ils « tartinent » et parlent de leurs produits.

Le cinéma local d'Art et d'essai programme les films en concertation avec la Communauté de communes, met à disposition des locaux après la séance pour les animateurs et encaisse les recettes.

Plus-value du partenariat

Il associe une grande diversité d'acteurs, privés et publics, tout en permettant un rapprochement technique, facteur d'efficacité entre la Communauté de communes et le Parc. L'approche collective a permis un faible coût initial pour la Communauté de communes. Les rencontres entre partenaires permettent de prendre connaissance d'autres événements, voire les enrichir et y participer. Le Parc et l'Association des producteurs expérimentent ensemble sur les liens entre agriculture et culture.

Marges de progrès

Rechercher une diversification des acteurs et du public et la transférer à d'autres territoires du Perche.

LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES ZONES D'ACTIVITÉ

DÉMARCHE DE CHARTE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DURABLE *Expérience de Loire-Anjou-Touraine*

Le Parc naturel régional Loire-Anjou-Touraine a pris en compte l'appui à la gestion des sites économiques intercommunaux dès sa création avec comme objectifs de :

- veiller à l'équilibre entre les activités économiques et l'environnement,
- promouvoir un environnement économique de qualité.

Nature de l'action

Dès 1998, le Parc a accompagné la commune de Montreuil-Bellay (49) qui souhaitait dynamiser la zone d'activité de Méron, dans une optique intercommunale et sur la base d'une charte de développement.

LA ZONE D'ACTIVITÉ DE MÉRON

Située en zone rurale, à Montreuil-Bellay (4 461 habitants), la zone d'activité totalise 219 ha, dont 75 viabilisés. A 15 minutes de Saumur, proche de l'autoroute A85, 16 entreprises de 2 à 193 emplois y sont implantées (650 employés à fin 2000).

Secteurs d'activités : métallurgie, menuiserie d'aluminium, aliments pour animaux, fabrication d'extraits de végétaux, entrepôts frigorifiques, conditionnement de champignons, stockage d'emballages, logistique.

La Communauté d'agglomération « Saumur Loire Développement » est gestionnaire de la zone d'activité.

Malgré d'indéniables atouts économiques (réserve foncière d'ampleur départementale, orientation industrielle marquée, faible coût foncier, desserte aisée...), les gestionnaires ont à faire face à des caractéristiques environnementales fortes : situation au sein d'une ZNIEFF futur site Natura 2000, proximité d'un captage d'eau potable, faible capacité de dilution des eaux épurées dans le milieu, terrains à vocation agricole aux alentours, fort impact paysager.

Les outils mis en place pour engager les premières réalisations tournent autour d'un comité de pilotage élargi (collectivités territoriales, administrations, chambres consulaires, entreprises, Ligue pour la Protection des Oiseaux), appuyé d'un cabinet extérieur et des techniciens du Parc. Les travaux menés en concertation entre sphère économique et milieux environnementaux, font l'objet d'une validation et d'une mise en œuvre par la Communauté d'agglomération.

Une charte de développement économique durable a été signée (9 signataires institutionnels et associatifs). Elle intègre des critères d'aménagement, autrefois improbables : création d'une « zone tampon » non aménageable en limite de l'espace agricole, réalisation d'un bassin - réserve incendie avec traitement paysager, relance de la voie ferrée désaffectée, ce qui a décidé 3 nouvelles entreprises de logistique à s'installer.

Répartition des rôles

La maîtrise d'ouvrage est aujourd'hui assumée par la Communauté d'agglomération de Saumur Loire Développement (CASLD), gestionnaire du site. Le Comité de pilotage s'est transformé en comité de suivi de la Charte. Il se réunit au moins une fois par an à l'initiative du CASLD. Le Parc est membre de ce comité et en charge le suivi des indicateurs environnementaux.

Plus-value du partenariat

Le Parc a pu faire avancer des objectifs tels que : développer l'occupation et identifier les besoins des entreprises ; requalifier une zone ancienne en milieu rural et favoriser la maîtrise environnementale de celle-ci ; conduire une action pilote de développement durable reproductible sur son territoire.

L'implication des élus dans une démarche de qualité a permis d'élever les critères environnementaux d'aménagement. Trois des plus importantes entreprises de la zone soutenaient la démarche, de même que l'Agence de développement du Saumurois qui utilise la charte comme support commercial pour attirer de nouvelles entreprises.

Les mesures agri-environnementales conduites entre la LPO, des agriculteurs et une entreprise de la zone ont permis la reconnaissance de la Champagne de Méron en tant que futur site Natura 2000.

Marges de progrès

Les entreprises en place à ce jour n'ont pas encore signé la Charte par crainte de contraintes supplémentaires : un travail pédagogique semble donc nécessaire plus directement auprès des chefs d'entreprise.

De nouvelles articulations sont à développer entre la Communauté d'agglomération et le Parc et à impulser avec le Pays du Saumurois qui n'intervient pas de façon opérationnelle. La stratégie de développement économique restant de la compétence de la Communauté d'agglomérations (32 communes) et de la Communauté de communes de Doué-la-Fontaine (10 communes).

LA ZONE D'ACTIVITÉ DU MALAQUIS

Expérience des Boucles de la Seine Normande

Depuis 1997, le Parc a accompagné de manière individuelle les entreprises industrielles, artisanales et agricoles de son territoire dans des démarches alliant qualité de l'environnement et du paysage et gestion de l'entreprise en termes de rentabilité, de dynamisme et d'image. Ce processus a conduit le Parc à élargir son action aux zones d'activité existantes et futures.

Nature de l'action

Les élus et les entreprises du Trait, visent 4 objectifs :

- favoriser le maintien, le développement et l'accueil des entreprises,
- pérenniser les investissements publics et privés,
- intégrer la zone d'activité dans son environnement urbain et naturel,
- anticiper et maîtriser les risques de pollution et les contraintes de la réglementation.

A titre expérimental, des outils et des méthodes ont été testés dans le cadre d'un processus de concertation entre les entreprises, la ville du Trait et le Parc des Boucles de la Seine Normande.

En septembre 2003, suite à la rencontre de 17 entreprises sur 40 et à un état des lieux environnemental des partenaires publics et privées de la zone, la mise en place d'une animation des entreprises sur la zone a été décidée grâce à l'aide de l'Agence de l'eau Seine Normandie et de crédits européens. En 2 ans, 90 % des entreprises concernées se sont engagées, avec le soutien financier de l'Agence de l'eau, à réaliser des travaux de collecte et de traitement des rejets liquides et à gérer conformément leurs déchets toxiques.

TERRITOIRE ET ZONE D'ACTIVITÉ DU MALAQUIS

Le territoire du Parc compte une quinzaine de zones d'activité, de tailles et de secteurs d'activités différents, souvent liées aux deux pôles industriels du Havre et de Rouen.

La ville du Trait est située en bord de Seine et compte 5545 habitants, à mi-chemin entre ces 2 agglomérations, à proximité des grands axes autoroutiers. La zone d'activité du Malaquis a vu le jour au début du XXème siècle avec la construction sur le marais communal d'une raffinerie et de chantiers navals. Elle s'étend aujourd'hui sur près de 100 ha avec en périphérie la zone urbanisée, des espaces naturels (dont 90 ha de zone Natura 2000). On compte une quarantaine d'entreprises industrielles et artisanales dont une dizaine d'Installations Classées Pour l'Environnement (ICPE), accueillant plus de 2500 employés. La fabrication de flexibles pour l'exploitation pétrolière off-shore, de produits pharmaceutiques et la production de films plastiques représentent 75% des emplois. La part restante est occupée par l'activité de chaudronnerie, le bâtiment et les travaux publics et les services.

Répartition des rôles

Le Parc initie les démarches d'aménagement « durable » et concertées des zones d'activité de son territoire et intervient en appui technique auprès des maîtres d'ouvrages.

Une cellule d'animation SEZAM (Système Environnemental de la Zone d'Activités du Malaquis), accompagne la commune et l'ensemble des entreprises dans leurs démarches environnementales (réglementation, protection de la ressource en eau, gestion des déchets, intégration paysagère, ...).

L'engagement de la Ville du Trait et des entreprises a abouti à une Charte environnementale courant 2005.

Plus value du partenariat

La démarche de concertation collectivité/entreprises est maintenant bien ancrée grâce aux actions de sensibilisation individuelle et aux temps d'échanges collectifs organisés autour de multiples thèmes (gestion environnementale de zone d'activités, gestion de l'eau et de l'assainissement, des travaux et de l'urbanisme, des déchets, animation de zone...). Grâce à l'appui financier de l'Agence de l'eau Seine Normandie et de l'Europe, un poste d'animateur de zones d'activité a été créé au Parc pour poursuivre la démarche sur le Trait et la diffuser auprès des maîtres d'ouvrages publics d'autres zones d'activités.

Marges de progression

- Rassembler des responsables d'entreprises artisanales aux côtés de responsables de sites industriels.
- Accroître la prise en compte des impacts des activités sur le milieu, ainsi que la connaissance des réglementations en vigueur.

La ville du Trait, gestionnaire de la zone d'activité du Malaquis, a créé avec la commune voisine une Communauté de communes qui aura la « gestion environnementale de zones d'activité » pour compétence à partir de 2006.

L'URBANISME ET LE PAYSAGE

PLU « PAYSAGE » INTERCOMMUNAL DE SENONCHES *Expérience du Perche*

Nature de l'action

Dans le cadre des actions du Parc en matière de reconquête paysagère, la mairie de Senonches a engagé un travail de diagnostic participatif pour la révision de son Plan Local d'Urbanisme. Appuyés par un cabinet conseil, les élus se sont impliqués fortement, pendant un an et demi. Ce travail a été largement distribué et présenté à la population. La mise en place de la Communauté de communes a permis d'informer 6 autres communes pour inciter à une démarche similaire à l'échelle intercommunale.

LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU PERCHE SENONCHOIS

Elle se situe dans le bassin de vie de Verneuil sur Avre et regroupe 5 135 habitants. Seules deux communes comptent plus de 300 habitants, dont Senonches, la seule dans le Parc. La croissance démographique est de +3,61 % entre 1990 et 1999.

* *Digny, La Framboisière, La Jaudrais, Louvilliers-lès-Perche, Le Mesnil-Thomas, La Saucelle et Senonches.*

Par cette sensibilisation, le Parc et la Commune visent à :

- valoriser la démarche de PLU de Senonches, exemplaire en termes de méthode participative et de contenu.
- s'appuyer sur l'expérience communale pour envisager un PLU à l'échelle intercommunale.
- apporter un conseil aux autres communes grâce à la concertation au sein de la commission « Aménagement du territoire » de la Communauté de communes.

Répartition des rôles

La Commune de Senonches mène concrètement une démarche participative dans la préparation et la réalisation du PLU.

La Communauté de communes s'engage dans un PLU intercommunal. Le Parc est impliqué dans le transfert de méthodologie vers la Communauté de communes du Perche Senonchois, il en cofinance l'étude et participe à l'animation de la réflexion.

Les collectivités territoriales, accompagnées par le Parc, veillent à la vulgarisation des résultats de l'étude.

Le Parc intervient techniquement sur les opérations d'aménagement induisant des modifications du paysage : « nettoyage » des publicités, réhabilitation de haies, inventaire du patrimoine vernaculaire...

Plus value du partenariat

Le lien entre urbanisme et paysage n'est plus l'exclusivité du Parc et devient un élément à part entière des processus d'aménagement des communes.

Les actions d'information et de formation d'élus du Parc génèrent des habitudes de travail et une culture commune d'une structure territoriale à une autre.

L'évolution de la démarche de la commune de Senonches vers un PLU intercommunal vise à établir des outils d'aide à la décision prenant en compte la spécificité du paysage.

Marges de progrès

- Une démarche portée de façon très volontariste par la commune de Senonches, ce qui interroge sur la généralisation de ces pratiques.
- La démarche participative associe encore peu le monde de l'entreprise au-delà de la pratique du cahier des charges.
- Un cloisonnement encore important sur ce sujet avec les Pays.
- La légitimité et la capacité du Parc, à travailler à l'extérieur de son périmètre.

LE TOURISME DURABLE

LA MISE EN ŒUVRE DE LA CHARTE EUROPÉENNE DU TOURISME DURABLE AVEC LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DE SEINE-AUSTREBERTHE

Expérience des Boucles de la Seine Normande

Nature de l'action

La charte européenne est l'outil choisi par le Parc pour décliner de manière stratégique les principes du développement durable en vallée de Seine, sous l'angle particulier de l'économie touristique. A l'instar de 7 autres EPCI concernés pour tout ou partie de leurs territoires par le périmètre du Parc, la Communauté de communes de Seine-Austreberthe a choisi de prolonger le partenariat touristique avec le Parc par une convention signée début 2004.

Cette convention matérialise un partenariat régulièrement alimenté par des dossiers ponctuels (communication, aménagements, sentiers...) et par des réflexions transversales de diagnostic ou de prospective. Elle implique également d'autres partenaires, comme le CDT de Seine-Maritime, ayant quelques réalisations à leur actif sur le territoire : diagnostic touristique, aménagement puis promotion du réseau de sentiers (140 km en boucles), conception du guide d'accueil local, aménagement de 2 aires panoramiques, développement d'hébergements de groupe...

Le Parc apporte une ingénierie de conseil et d'appui technique, administratif (montage de dossier) et en communication, en articulation avec la commission tourisme de la Communauté de communes et son agent de développement touristique.

LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DE SEINE-AUSTREBERTHE

- 12 communes composent la Communauté, (soit 17.692 habitants) dont 9 font partie du Parc avec plus des 3/4 de la population. Le territoire de la Communauté s'inscrit dans la large couronne de l'agglomération rouennaise et chevauche les deux rives de la Seine.
- Du point de vue touristique, elle dispose d'atouts patrimoniaux importants : 2 abbayes, d'importants massifs forestiers domaniaux, des paysages parsemés de vallées, de falaises, de coteaux et de vergers, ainsi qu'un réseau d'itinéraires et de sentiers... Souvent menacés d'arrêt d'exploitation, les bacs qui franchissent le fleuve en 3 endroits différents, restent une caractéristique locale et pittoresque forte. La valorisation des panoramas, des bords de Seine dans le cadre du schéma des vélo-routes et voies vertes du tourisme fluvial forment un potentiel de développement intéressant.
- Mais ce territoire reste faiblement doté en infrastructures attrayantes, excepté un équipement de halte à Duclair, chef-lieu de canton, doté d'un Office du Tourisme municipal.

Un projet partagé a été mené sur la route des panoramas en Vallée de Seine : le Parc a accompagné l'élaboration du cahier des charges et la Communauté de communes a aménagé deux sites sur les deux rives de la Seine.

En termes de développement durable, il s'agit de valoriser le paysage (volet naturel), de permettre une lecture pédagogique du paysage et des milieux naturels accessibles au plus grand nombre (volet social), d'attirer une clientèle pour le réseau d'accueil local (volet économique).

La Communauté dispose d'un certain nombre de lits touristiques (gîtes, chambres d'hôtes, petit hôtel et campings) mais pas d'hébergement de plus de 12 personnes. Une expertise technique et stratégique a donc été menée avec les partenaires départementaux sur 3 projets communaux, visant à retenir une clientèle non satisfaite.

Répartition des rôles

La Communauté de communes prend à sa charge l'entretien et la promotion du réseau de sentiers. Elle reçoit et examine les projets proposés par les communes. Elle développe ses maîtrises d'ouvrage en s'engageant progressivement vers un schéma de développement touristique dans lequel elle hiérarchise ses actions et cible son rôle en matière d'équipements et d'aménagements.

Le Parc apporte son expertise technique, assure la cohérence des projets avec les enjeux du territoire du Parc, sensibilise sur la nécessité d'adapter l'offre touristique à la demande de développement durable.

Plus value du partenariat

- Renforcement de l'animation interne de la Communauté de communes et de son implication à l'échelle du Parc, avec des effets induits pour elle en termes d'appropriation de diagnostics d'accessibilité, de participation à un observatoire touristique territorial, de co-portage d'études, etc.
- Appropriation par la Communauté d'un itinéraire, à l'origine prévu par le Parc, dans le but de valoriser son image territoriale.
- L'idée nouvelle, de s'engager dans un Agenda 21, chemine.

Marges de progrès

- Des thèmes ou équipements mériteraient d'être mieux partagés en inter territoires, après réflexion à l'échelle intercommunale.
- Passer de la juxtaposition de projets à une réflexion stratégique d'ensemble sur le tourisme entre EPCI, Parcs et Pays.
- Vulgariser l'approche « tourisme durable » pour la faire passer d'un concept abstrait, à une démarche capable de bonifier les projets locaux en concertation active avec les acteurs publics et privés locaux.

POUR ALLER PLUS LOIN

Une animation dans la durée

4

Les ressorts sur lesquels les acteurs peuvent agir pour enclencher un effet « réseau » et développer une ingénierie territoriale sont multiples.

Ainsi, entre les diverses manières de faire - de la rencontre informelle, du réflexe de l'interpellation réciproque à l'implication concertée des élus locaux - peut-on imaginer un chaînage entre les dispositifs d'animation territoriale pour organiser collectivement, et de projet en projet, cette ingénierie collective et décloisonnée du développement local.



Photo : Marie-Lys Lenoir / Arellys / Parc du Gâtinais français

LES EFFETS INDUITS DE LA FORMATION-ACTION SUR LES 4 TERRITOIRES

La formation-action a été conçue pour cheminer vers la conception collective de stratégies permettant la mise en place d'une ingénierie territoriale.

Pour aller plus loin que les hypothèses levées en formation, il s'agit de prendre des dispositions concrètes - organisation collective, mise en réseau, partage/articulation des compétences, installation de rendez-vous inter territoires réguliers, etc. - qui permettent de créer une réelle plus-value collective en matière de potentiel de développement local. Les initiatives prises par les 4 territoires illustrent ces différents points, en fonction de chaque contexte local.

Parc naturel régional Loire-Anjou-Touraine

Après la session sur le management environnemental des zones d'activité, le Parc a accompagné deux nouvelles intercommunalités qui avaient chacune un projet d'extension de zone artisanale : mise en place de la concertation entre acteurs privés et publics, appui technique, rédaction d'une charte de qualité pour chaque site qui sera signée par les collectivités et les entreprises. Par ailleurs, une restitution semi-publique a été organisée faisant venir des élus pas forcément « pro Parc ». La seule session sur le tourisme, a eu trois types d'effets induits : validation des démarches par les composantes locales, de nouvelles Communautés de communes cherchent à assumer leur responsabilité en matière d'environnement, le Parc a renforcé et légitimé ses priorités auprès des partenaires territoriaux.

En matière d'urbanisme et de paysage, la formation a été l'occasion d'une véritable découverte d'un effet réseau potentiel, si une réorganisation des manières de fonctionner dans chacun des territoires est décidée.

Parc naturel régional des Boucles de la Seine Normande

De retour de formation, de nouvelles Communautés de communes ont été sollicitées pour faire un diagnostic sur l'approche environnementale des zones d'activité et des réflexions autour du management environnemental ont été enclenchées avec les Pays. À terme, des conventions de partenariat pour conduire une animation territoriale régulière et opérationnelle pourraient être signées. Des perspectives similaires se font jour sur le tourisme durable, avec un double calendrier à venir : une convention avec les Communautés de communes, pour lancer un groupe de travail multi-acteurs et une participation du Comité Départemental du tourisme pour ouvrir la voie à d'autres acteurs du tourisme.

Parc Naturel des Marais du Cotentin et du Bessin

Après avoir vécu la formation ensemble, les agents de développement ont, peu à peu, pris le réflexe de se solliciter les uns les autres et de rechercher l'appui du Parc par exemple pour la rédaction de cahiers des charges environnementaux dans les opérations d'aménagement. Les expérimentations visitées ont permis d'initier une dynamique de groupe pour des collaborations à venir.

Mais certaines thématiques méritent d'être encore travaillées pour renforcer le champ de l'ingénierie territoriale. Par exemple, l'accompagnement de porteurs de projet est souvent du domaine exclusif des chambres consulaires, alors que les agents territoriaux ont une connaissance et une écoute du territoire que ces professionnels de la création d'entreprises n'ont pas toujours. La mise en place d'une « rampe de lancement » territoriale pour l'accompagnement et le suivi des porteurs de projet est une piste envisagée par le Parc et les Pays qui ont participé à la formation-action. L'intégration des Communautés de communes dans ce dispositif, au même titre que d'autres acteurs institutionnels et consulaires, reste un véritable enjeu.

Parc naturel régional du Perche

La formation a permis un bon niveau de transfert d'informations, enclenchant des changements de pratiques entre personnes qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble pour des raisons de séparation administrative. Un EPCI de l'Orne et le Pays du Perche d'Eure-et-Loir ont ainsi engagé un rapprochement technique, sous forme d'échange d'expériences, avec l'arrivée d'un nouveau chargé de mission qui, dès le départ, a pu intégrer la problématique de l'ingénierie territoriale dans son travail. La fusion des commissions « tourisme » du Parc et des deux Pays et la création d'un groupe de travail « culture » associant les techniciens et élus des EPCI et des Pays participent également à ces modalités concrètes d'articulation à un niveau politique. A signaler enfin, des premiers effets en matière de logique de recrutement : la connaissance mutuelle et l'élaboration d'un langage commun, devrait faciliter l'embauche concertée d'une personne ressource en matière de tourisme durable.

LE REGARD DES ORGANISATEURS ET LES PERSPECTIVES

Si la formation a été l'occasion d'une prise de conscience de la part des participants de leur faible niveau d'articulation, l'intérêt de développer d'autres types de liens que ceux conventionnels n'en est apparu que plus franchement.

En bout de processus, de réels projets propres à chaque territoire, tendus vers l'émergence d'une action collective ont ainsi été engagés, même s'il reste encore à construire.

Il faut notamment se persuader de l'importance qu'il y a à se rendre disponible pour une dynamique de réseau à l'échelle des territoires, au-delà de ses obligations quotidiennes ; exigence qui nécessite une validation politique. L'élaboration de méthodes d'articulations de compétences est – dans une perspective idéale – à concevoir en étroite concertation avec les élus locaux, ce qui n'était pas l'objet de cette formation.

A l'image de la progression constatée au cours du processus, la dynamique d'articulation territoriale passe par la programmation et l'animation de rencontres. Ces rencontres sont cruciales et nécessitent d'être co-préparées et co-animées par le réseau des agents de développement local.

D'autre part, il importe de faire en sorte qu'un « noyau dur » au sein du réseau local soit en mesure de transmettre aux nouveaux arrivants l'histoire et les avancées du travail collectif, sous forme de rencontres directes ou de vade-mecum du réseau, voire de formations ultérieures. L'impact de ce type de processus est souvent long à produire tous ses effets, mais force est de constater que la dynamique a pris à tel point que les participants ont émis le souhait de prolonger le processus dans deux directions :

- la formation technique dans l'esprit des expériences présentées lors des sessions territoriales,
- l'animation d'un travail de même nature pour les élus, notamment en appui à la révision des chartes.

CONSTRUIRE UN RÉSEAU D'INGÉNIERIE TERRITORIALE

La formation-action a été l'occasion de mettre en exergue les nombreuses possibilités d'organisation en réseau de l'ingénierie au sein des territoires impliqués. Réflexion qui renvoie toujours à la question de l'articulation entre les projets et les structures qui les portent.

DÉPASSER LES LIMITES FORMELLES

Il s'agit de développer de nouvelles habitudes de travail en commun, de mutualiser des compétences jusqu'ici dispersées sur un même territoire, d'une structure intercommunale à l'autre. Cette mutualisation devrait, dans l'idéal concerner aussi les services déconcentrés, les Chambres consulaires, voire le tissu associatif local.

Se pose alors la question de l'échelle territoriale « pertinente », question piège par excellence.

La pertinence territoriale ne doit pas être posée a priori, mais se construit progressivement à partir du constat du potentiel et des insuffisances d'un territoire. Ainsi, on se concentrera plutôt sur la capacité d'action collective et la complémentarité des fonctions que sur les périmètres d'intervention afin d'éviter le processus d'exclusion inhérent à la focalisation sur les compétences géographiques ou juridiques.

Qu'elles soient induites par des conventions ou obligations formelles, imposées par des projets d'une ampleur qui met en jeu plusieurs territoires, ou encore par la simple envie de partager un moment d'échange professionnel informel, toutes les rencontres participent à la construction d'une même forme de vivre et faire ensemble : le réseau d'ingénierie. Il s'agit donc de « cultiver » ces effets de réseau selon les formes les plus appropriées à chaque contexte, pour des effets induits positifs et une plus-value collective nouvelle.

LE RÉSEAU INFORMEL DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT DES MARAIS DU COTENTIN ET BESSIN

A l'initiative d'un agent de développement du Parc ont lieu, deux ou trois fois par an, des rencontres informelles entre techniciens et agents de développement de Parc, Pays, EPCL. Ce sont des temps de convivialité et d'échanges professionnels autour d'un déjeuner pique-nique. L'après-midi, des questions d'actualité sont abordées, des dossiers importants ou problématiques pour les personnes et/ou les territoires sont analysés par le groupe. Il s'opère ainsi une appropriation collective des problèmes de chaque territoire, ainsi que l'amorce d'une démarche de co-construction de solutions partagées. Ce moment est aussi un temps d'auto formation entre partenaires techniques. Un jour d'information complète la démarche, au besoin appuyé par la venue de personnes qualifiées.

Les thèmes des rencontres sont choisis collectivement d'une rencontre à l'autre.

Dans ce type de processus, le couple convivialité/professionnalisme permet de dépassionner les rapports professionnels classiques et va bien au-delà des obligations contractuelles.

METTRE À PLAT LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES POUR IDENTIFIER LES RESSOURCES

S'il importe de prendre conscience du degré de méconnaissance des participants les uns par rapport aux autres, en rester là reviendrait à condamner par avance toute pratique professionnelle rénovée autour de nouvelles formes de partenariat allant au-delà des intentions ou des « sympathies » entre personnes.

L'analyse des compétences techniques présentes dans chaque structure doit être effectuée pour construire une photographie globale des ressources en matière grise et savoir-faire au sein d'un même territoire de projet.

Les différentes compétences juridiques prises, exercées par les Communautés de communes incluses dans un Parc ou un Pays doivent être connues de tous. Cela peut passer par la mise à plat des statuts pour savoir « qui fait quoi » (ou est sensé pouvoir le faire demain). Ce bilan collectif des « compétences territoriales » est au demeurant une des premières étapes à l'élaboration des programmes contractualisés.


EXEMPLE DE LA CRÉATION D'UN RÉSEAU entre partenaires sur l'accueil et l'accompagnement de porteurs de projet en Livradois-Forez

Cet état des lieux permet aussi d'assurer un bon tuilage entre anciens et nouveaux élus, ainsi qu'entre les techniciens territoriaux, soumis à un fort renouvellement. L'expérience récente de certains Conseils de développement a montré qu'un « vademecum » du territoire régulièrement mis à jour et proposé à tout nouvel arrivant, permettait d'éviter d'avoir à reprendre trop souvent l'exposé des ressources du territoire. C'est enfin un moyen d'inciter à des échanges de services entre voisins territoriaux.

CASSER LES CLOISONNEMENTS PAR L'ACTION

Le manque d'information et les points de vue des uns et des autres sur les missions des différentes structures sont sources d'incompréhension. Dépasser ces inégales représentations pour, ensuite reconstruire ensemble une même vision de la réalité, est donc un cheminement nécessaire. A défaut, l'articulation des territoires en resterait au stade de la pure incantation ou de la seule articulation procédurale et formelle. L'appel à « travailler en bonne intelligence » est bien connu. Mais il peut aussi masquer des réflexes, des craintes, des jalousies et des concurrences. Des conventions en bonne et due forme ne suffisent pas. La multiplication des rencontres entre techniciens, mais aussi entre élus, et/ou au sein d'un groupe mixte, pour développer régulièrement et méthodiquement l'interconnaissance des acteurs du territoire, doit être un souci permanent. Ce sont « des pertes de temps » nécessaires, pour des gains d'efficacité futurs.

En effet, une opération conçue et conduite « en solo » de bout en bout, a toutes les chances, soit de ne pas aboutir, soit de mettre beaucoup de temps à se concrétiser, soit de s'essouffler pour finir en « coquille vide ». Pendant une des sessions, le constat dressé par des chefs d'entreprise porteurs de projets, a bien mis en lumière les écueils du manque de coopération entre territoires pour les accueillir efficacement.

LE RÉSEAU 

NATURE DE L'ACTION
 Dans un premier temps, un accord politique s'est opéré pour réaliser des entretiens auprès d'élus locaux et professionnels, de responsables de services consulaires et de chargés de mission, dans l'objectif de partager un diagnostic sur la situation.
 Puis le travail s'est appuyé sur une démarche de formation-action échelonnées sur 7 mois, à raison de sessions de 2 jours, pour :

- constituer un référentiel partagé sur l'accueil de porteurs de projet ;
- produire un schéma collectif de suivi des porteurs de projet ;
- découvrir d'autres pratiques sur d'autres territoires ;
- expérimenter de nouvelles pratiques.

PLUS VALUE DU PARTENARIAT
 L'inter connaissance et la confiance entre les personnes ont été renforcées. Il a été choisi un fonctionnement par groupe de proximité, par bassin d'emploi, pour finalement couvrir la majeure partie du territoire du Parc. Des rencontres mensuelles très opérationnelles sont mises en place, (analyse des projets, coordination des « parcours » pour les porteurs de projets) et une personne référente par porteur de projet est désignée, avec une répartition des rôles pour le suivi des dossiers.

LES MEMBRES DU RÉSEAU

3 CCI, 2 Chambres d'Agriculture, 1 Chambre de Métiers
1 ADIE, 2 Plates Formes d'Initiatives Locales, 1 Fonds de Garantie, 1 Boutique de Gestion
1 Comité d'Expansion Economique, 1 Union Régionale des SCOP
9 Communautés de communes, le Parc naturel régional Livradois-Forez

LE RÔLE DES PARCS NATURELS RÉGIONAUX

PRENDRE L'INITIATIVE ET PARTICIPER À LA DYNAMIQUE DE RÉSEAU

Un Parc Naturel Régional apparaît en principe bien placé pour impulser un réseau articulé et coordonné d'agents de développement.

Cela s'explique par :

- sa surface géographique qui l'amène à « croiser » en tout ou partie de nombreuses structures intercommunales,
- son ancienneté qui généralement précède les créations de Communautés de communes (à partir de 1992) et de Pays (à partir de 1995),
- des moyens humains souvent incomparables avec ceux que peuvent mobiliser les Communauté de communes ou un Pays (au moins dans sa première année de fonctionnement).

Par ses missions très transversales, un Parc naturel régional a une responsabilité particulière dans l'impulsion d'un travail collectif et peut légitimement se poser comme « ensemblier », en prenant bien garde cependant à ne pas se considérer systématiquement comme « chef de file » mais partenaire des autres acteurs territoriaux. Cette position « d'ensemblier » potentiel n'est en rien synonyme de surplomb de la part du Parc sur les autres territoires, sous peine d'être stigmatisé comme donneur de leçons. Elle peut se traduire plus officiellement par la création d'une « Conférence territoriale », instance consultative statutaire qui regroupe les Présidents des Communautés de communes et des membres du Bureau du Parc. Elle se réunit de façon régulière pour ajuster « qui fait quoi » en application de la Charte, discuter des projets en cours et proposer des axes de travail. Des Conférences territoriales ont ainsi été installées à l'occasion de la révision de la Charte ou de l'élaboration du contrat territorial, dont elles sont le pivot.

Travailler en réseau et co-construire une ingénierie de territoire est nouveau et ne va pas de soi. Cela commence souvent par des actions qui semblent modestes mais qui, pensées dans une stratégie de gouvernance territoriale, permettent de tendre vers des modes de fonctionnement plus formels et surtout de les faire vivre.

Même si les EPCI ont approuvé la Charte et partagent les objectifs du Parc, il apparaît essentiel que leurs Présidents se connaissent bien à la faveur d'échanges réguliers plus informels. Le Parc se situera alors résolument en position d'écoute, en facilitateur, et au besoin en soutien logistique (administration, comptes-rendus, etc.) de la réflexion collective afin que les débats soient directs et permettent l'expression de tous. Il est donc nécessaire d'avoir d'autres occasions moins formelles de rencontre et d'échange. Dans cette optique, le Parc Livradois-Forez a impulsé un réseau d'élus des Communautés de communes qui se réunit quatre fois par an pour des demi-journées thématiques destinées à l'échange entre Communautés de communes. Ces réunions sont animées par un animateur extérieur. La réussite de ce type de réseau est notamment liée à la capacité du Parc à se faire oublier en assurant uniquement la logistique de ces réunions. Cependant, les EPCI doivent en préalable partager le projet de territoire du Parc et y trouver leur place.

SE DONNER UNE RÉELLE AMBITION

Prendre l'initiative ne saurait s'imaginer sans moyen d'aider à l'organisation territoriale des compétences et des missions. Certains moments sont particulièrement appropriés pour enclencher ou renforcer la démarche

d'articulation : la révision de la charte des Parcs et de la politique de contractualisation (contrat de plan Etat-Région, contrat rural de l'Agence de l'eau, contrats ATEnEE avec l'ADEME, programme européen LEADER...). C'est ainsi que les Parcs du Haut-Jura et Livradois-Forez ont su s'appuyer sur la mise en œuvre d'un programme Leader I pour favoriser la structuration intercommunale de leur territoire.

Le premier a mis à disposition un agent du Parc auprès des EPCI pour accompagner des projets de développement à leur échelle, contre rémunération (convention de prestations techniques).

Le second s'est doté d'un volet « appui à la mise en place et au développement de l'intercommunalité » très volontariste avec appui financier au recrutement d'agent de développement au sein de Communautés de communes.

REPENSER SON ORGANISATION TECHNIQUE

Travailler avec les nouveaux territoires de projet nécessitera bien souvent de modifier ses pratiques et son organisation interne pour tenir compte des nouvelles relations politiques et techniques instaurées.

Côté Parcs, le constat a souvent été fait d'un manque de compétences techniques internes pour assumer un rôle de suivi et de conseil au plus proche des EPCI, et organiser des moments d'échange et de travail collectif. Sur les quatre territoires pilotes, nous avons pu constater que deux Parcs ont exprimé la nécessité d'identifier plus clairement la personne en charge de cette mission au sein de l'équipe technique. Un troisième, le Parc des Boucles de la Seine Normande, a fait évoluer un poste « partagé » avec une collectivité pour une action de management environnemental de zones d'activité, vers une mission de démultiplication sur l'ensemble du territoire du Parc.

Un Parc peut également intégrer à son équipe des techniciens à temps partagé entre intercommunalités et Parc, pour confronter sa capacité d'appui technique, au plus près des besoins du territoire, notamment pour les projets d'aménagement et lors de l'élaboration des documents d'urbanisme. Une fois le renforcement des liens réussi entre le Parc et quelques EPCI et Pays, le challenge à relever est de penser une organisation à la dimension du territoire avec l'ensemble des structures de projet.

L'ingénierie est par excellence la traduction opérationnelle des modes de gouvernance. La faire évoluer suppose un changement de représentations des partenaires où, loin de l'emboîtement des échelles territoriales caractéristiques de la culture administrative, le système d'acteurs fonctionne comme une dynamique participative.

Participants à la formation-action

STRUCTURES	PARTICIPANTS
Parc des Marais du Cotentin et du Bessin	Eric Dujardin * - Joëlle Rimbert - Benoît Canu
Association de promotion du Pays St-Lois	Claudine Thिनon
Association de promotion du Pays du Bessin et des bocages	Vincent Lopez
Comité bassin d'emploi / Maison Emploi et de la formation (Pays Cotentin)	Aude Leblanc
Association « Bessin Leader+ »	Cédric Lehuédé
Communauté communes de Ste Mère-Eglise	Magali Lelong
Communauté communes de la région de Daye	Mickaël Lebéhot
Communauté communes de Sèves-Taute	Christine Corlay
Communauté communes du canton Lessay	Lionel Launay - Laurent Kies - Ludivine Vauvert
Communauté Communes d'Isigny-Grandcamp	Céline Castel
Communauté communes de La Haye du Puits	Marie Sandra
Parc Loire-Anjou-Touraine	Sylvie Nicolas * - Michel Mattei - Wilfrid Combadière - Claire Soury
Agglomération de Saumur	Ségolène Massot
Conseil de développement du Pays Saumurois	Xuan Yhao Do Khac
Pays Loire – Authion / Comité d'Expansion Loire Authion	Benoît Picard - Nathalie Coatglas
Pays Loire Nature	Arnaud Le Jallé
Communauté de communes Rivière, Chinon, St Benoît la Forêt	Yves Boulesteix - Jean-François Giraudeau
Communauté de communes du Pays Bourgueil	Marie Christine Poirier
Communauté de communes du Pays de Bourgueil,	Sonia Dehoux
Communauté de communes du Pays d'Azay le Rideau	Marie Anne Jardin-Mariot
Communauté de communes de Beaufort en Anjou	Cécile Branthomme - Raphaël Chemin
Communauté de communes de la région de Doué-la-Fontaine,	Rachel Cousin
Communauté de communes de Touraine nord-ouest	Anne Judais
	Grégory Gillard
Parc du Perche	Anne-Marie Viala * - Christine Jacquemin - Arnaud Leboucher
Pays du Perche d'Eure-et-Loir	Florence Sbile - Arnaud Cousin
Pays du Perche ornais	Séverine Bouly - Jessica Chauvet - Jérôme Clément - Marie-Christine Souazé
Communauté de communes du Pays Bellemois	Caroline Hesloin
Communauté de communes du Pays de Pervençères	Magali de Chastenet
Communauté de communes du Pays de Longny-au-Perche	Chantal Dubault
Communauté de communes du Bassin de Mortagne-au-Perche	Martine Sergent - Sandrine Hautreux - Martine Sergent
Communauté de communes du Perche Rémalardais	Johan Gardon
Communauté de communes du Val d'Huisne	Murielle Souef - Julie St-Raymond - Aurélien Cabaret - Aurélien Waetcher
	Anne Leboucher - Benoît Bar
Parc des Boucles de la Seine Normande	Bruno Gemin * - Gwendal Bodilis - Anne Sophie Hochet
Pays du Roumois	Wesseline Hourtout - François Steiner - Aude Fornet
Pays de Risle Estuaire	Rebecca Armstrong
Communauté de communes de Quillebeufs /Seine	Emmanuel Durivau
Communauté de communes du Roumois Nord	Baptiste Lecointre - Thomas Faucon - Sylvain Marc
Communautés de communes de Caudebec-en-caux	Michèle Lesage
Communautés de communes de Seine-Austreberthe	Jeanne Bonhomme
Office de tourisme du canton de Quillebeuf	Cynthid Laroche
CDT de l'Eure	Isabelle Pigache
CDT de Seine Maritime	Claire Philbée
	Frédéric Marchais

* (en gras) les animateurs référents pour chaque territoire.

ANIMATEURS NATIONAUX, PARTENAIRES ET INTERVENANTS

STRUCTURES	QUALITÉS	PERSONNES
Etcharry formation	Formateur	Michel Schlaifer - Xavier Baylac
AFIP Normandie	Formateur	Gaël Louesdon
Fédération des Parcs	Coordinateurs nationaux	Stéphane Adam - Catherine Jenkins - Nicolas Sanaa
CDC-Mairie conseils	Partenaire	Yves Gorgeu
CNFPT Basse-Normandie	Partenaires	Marc Langlois - Hélène Martin
Paysagiste	Intervenant session « Urbanisme/paysage »	Isabelle Dumont Fillion
2IS	Intervenant session « Zone d'activités »	Vincent Chassagne
Association OREE	Intervenant session « Zone d'activités »	Jean-François Vallès
Association Nature & culture	Intervenant session « Tourisme durable »	Jean-Claude Pierre

Collection
**EXPERIMENTER
POUR AGIR**



Parcs
naturels
régionaux
de France

C'est en expérimentant que les Parcs naturels régionaux trouvent des solutions pour répondre aux enjeux de leurs territoires.

La collection « Expérimenter pour agir » livre, à partir d'approches concrètes, une démarche, des méthodes, des savoir-faire et des exemples qui sont autant de pistes pour agir.

Cette collection est déclinée en huit séries :

- Aménagement du territoire
- Energie et territoire
- Développement économique
- Vie des territoires
- Gestion des espaces naturels, agricoles et forestiers
- Europe et international
- Ressources humaines
- Communication

Les titres parus dans la série « Aménagement du territoire » :

- Boîte à outil « Paysage » - juin 1999,
- L'évaluation, un enjeu pour les territoires de projet - septembre 1999

15

Coordination
Catherine Jenkins
Stéphane Adam

•
Textes
Catherine Jenkins
Stéphane Adam
Gaël Louesdon
Michel Schlaifer

•
Réalisation
31mille

•
Directeur de publication
Gérard Moulinas

ISSN en cours

juin 2005

Numéro 13

FÉDÉRATION DES PARCS NATURELS RÉGIONAUX DE FRANCE

9, rue Christiani 75018 Paris
Tél. 01 44 90 86 20 - Fax. 01 45 22 70 78
E-mail : info@parcs-naturels-regionaux.fr
<http://www.parcs-naturels-regionaux.fr>

MAIRIE-CONSEIL, CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS

72, avenue Pierre Mendès France 75 914 Paris cedex 13
Tél. 01 58 50 75 75 - Fax. 01 58 50 06 83
E-mail : mairie.conseils@caissedesdepots.fr
<http://www.mairieconseils.net>

Document réalisé grâce au soutien de :



DATAR