

UNIVERSITÉ DE  
GRENOBLE



Université  
**Joseph Fourier** Grenoble

**Institut de  
Géographie Alpine**

*Cité des Territoires*

Rapport de fin d'étude de Master 2

**IDT**

Ingénierie du Développement Territorial

# Concevoir le tableau de bord évaluatif de suivi de la Charte de Territoire du Parc national de la Guadeloupe D'un territoire de protection, vers un territoire de projet

Présenté par **Emilie SAVY**

[savy.emilie@gmail.com](mailto:savy.emilie@gmail.com)



Le 17/06/2013 à l'Institut de Géographie Alpine, Grenoble

Stage effectué au Parc national de la Guadeloupe  
Sous la direction d'Antoine COLAS et Hervé MAGNIN  
Tuteur pédagogique : Philippe CUNTIGH





# NOTICE ANALYTIQUE Rapport de fin d'étude

## M2 IDT –Ingénierie du Développement Territorial

PARCOURS :  IDT-stratégie  IDT-animation  IDT-géomatique

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2012/2013

<p>OBSERVATIONS DU JURY</p> <p>A : Très bon rapport de fin d'étude</p> <p>B : Bon rapport mais avec des faiblesses sur quelques aspects</p> <p>C : Rapport acceptable présentant un intérêt particulier sur certains aspects</p> <p><i>Précisions éventuelles sur les faiblesses et les forces du mémoire :</i></p>  <p>Signatures</p>
--

AUTEUR	NOM		PRÉNOM	
	SAVY		EMILIE	
TITRE	<i>Concevoir le tableau de bord évaluatif de suivi de la Charte de territoire du Parc national de la Guadeloupe</i>			
UNIVERSITÉ JOSEPH FOURIER & Institut de Géographie Alpine	Nom et prénom du Tuteur pédagogique	Nom de la structure dans laquelle le stage a eu lieu (et localisation)		Nom et prénom du responsable professionnel présent dans le jury
	Philippe CUNTIGH	Parc national de la Guadeloupe		A. COLAS, H. MAGNIN
COLLATION	Nb. de pages	Nb. de volumes	Nb. d'annexes	Nb. de réf. biblio.
MOTS-CLÉS	Evaluation, Tableau de bord, indicateur, Parc national			
TERRAIN D'ÉTUDE OU D'APPLICATION	Parc national de la Guadeloupe			
<p>RÉSUMÉ français</p> <p>Cette mission de six mois (2013), consiste en la conception du tableau de bord évaluatif de suivi de la charte de territoire du Parc nationale de la Guadeloupe.</p> <p>Après la réforme des vocations et du fonctionnement des parcs nationaux, le parc national de la Guadeloupe a rédigé sa charte de territoire. Elle décline des objectifs sur le parc, à remplir par l'établissement public et ses partenaires.</p> <p>Des fiches indicateurs ont été créées. Chaque indicateur évalue la réponse à une ou des question(s) évaluatives en différenciant les réalisation des résultats et impacts des actions menées.</p>				
RÉSUMÉ autre langue				



## Contrat de diffusion des rapports de fin d'étude d'IDT

*Entre*

**L'auteur** du rapport de fin d'étude, Mlle SAVY Emilie

Adresse : Carré de Bourassou, 09190 Saint-Lizier

Intitulé du rapport de fin d'étude :

Concevoir le tableau de bord évaluatif de suivi de la Charte de territoire du Parc national de la Guadeloupe

*Et*

**L'université Joseph Fourier** pour le compte de l'Institut de Géographie Alpine ; ci-après « l'Université ».

### Article 1

Dans le respect des droits de propriété intellectuelle, relativement à la protection des données à caractère personnel, et soucieuse de donner davantage de reconnaissance aux rapports de fin d'étude réalisés par les étudiants de l'IGA, l'Université entend favoriser leur diffusion sur support papier et support électronique.

### Article 2

Le présent contrat n'a pas de caractère exclusif. L'auteur se réserve le droit d'une diffusion concomitante de son rapport de fin d'étude aux conditions de son choix.

### Article 3

L'auteur autorise l'Université à diffuser ses travaux dans les conditions suivantes :

	Oui	Non
CONSULTATION CONTROLEE SUR INTERNET	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DIFFUSION INTERNET SANS RESTRICTION D' ACCES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Article 4

La signature du présent contrat n'oblige en aucun cas l'Université à diffuser le rapport de fin d'étude en ligne. Sa diffusion reste soumise à l'accord du jury.

### Article 5

L'auteur certifie que l'exemplaire du rapport de fin d'étude remis à l'Université est conforme à la version officielle de son travail remise à ses enseignants.

### Article 6

L'auteur est responsable du contenu de son oeuvre. Il certifie avoir obtenu toutes les autorisations écrites nécessaires à la constitution de son rapport de fin d'étude. L'Université ne peut être tenue responsable de toute représentation illégale de documents et de tout délit de contrefaçon (plagiat). L'Université se réserve le droit de suspendre la consultation d'une oeuvre après avoir pris connaissance du caractère illicite de son contenu.

**ATTENTION:** En cas de non dépôt du rapport de fin d'étude en bibliothèque, le diplôme ne pourra pas être délivré.

Fait à GRENOBLE, le

La direction      L'auteur



# SOMMAIRE

SOMMAIRE .....	7
Introduction.....	10
1. Problème de développement territorial posé :.....	13
La loi de 2006 ; une opportunité de changement pour le Parc national de la Guadeloupe .....	13
1.1 L'évolution des problèmes auxquels le parc souhaite répondre .....	13
1.1.1 Les problèmes anciens .....	13
1.1.2 Les nouvelles préoccupations du PNG .....	14
1.2 La loi de 2006 : L'opportunité d'une nouvelle stratégie pour le PNG.....	18
1.2.1 Loi et décret.....	18
1.2.2 Cohérence territoriale et démocratie locale.....	18
1.2.3 Le nouveau fonctionnement de l'institution.....	21
1.3 La Charte de territoire .....	23
1.3.1 La charte et son état d'avancement.....	23
1.3.2 Les enjeux liés au document .....	25
2. Mission confiée : Concevoir le tableau de bord évaluatif de la Charte de territoire du Parc national de la Guadeloupe .....	27
2.1 La méthodologie retenue et son état d'avancement à mon arrivée .....	27
2.1.1 La méthodologie prévue :.....	27
2.1.2 L'avancement du travail au début du stage .....	27
2.2 La mission et les livrables .....	28
2.2.1 La mission confiée au stagiaire.....	28
2.2.2 Les livrables .....	29
2.3 Les cadres clefs : Evaluation / Tableau de bord .....	29
2.3.1 Evaluation.....	29
2.3.2 Tableau de bord.....	30
2.3.3 Indicateur .....	30
2.3.4 Pourquoi suivre l'évolution du territoire et les mesures de la Charte ? .....	32
3. Perspectives opérationnelles, stratégiques et/ou résultats obtenus : .....	33
3.1 Méthodologie employée dans la réponse aux objectifs de la mission .....	33
3.1.1 Recueil d'informations .....	33
3.1.2 Construction des indicateurs.....	34

3.1.3	Ajustement des indicateurs.....	35
3.1.4	Un travail en concertation.....	35
3.1.5	Le temps zéro et la projection en 2025.....	36
3.1.6	La mise en valeur du tableau de bord.....	36
3.2	Les premiers résultats obtenus.....	37
3.2.1	La structure de la fiche indicateur.....	37
3.2.2	L'état d'avancement des fiches indicateurs.....	39
4	Apports réciproques.....	41
4.1	Retour d'expérience à l'issue de ma mission au sein du PNG.....	41
4.1.1	Compétences et savoirs activés, perfectionnés ou développés en lien avec des aspects méthodologiques.....	41
4.1.2	Compétences et savoirs activés, perfectionnés ou développés en lien avec l'usage d'outils.....	42
4.1.3	Compétences et savoirs activés, perfectionnés ou développés en lien avec l'évaluation des politiques publiques.....	42
4.1.4	Compétences et savoirs activés, perfectionnés ou développés en lien avec les structures de protection de l'environnement et de développement durable.....	43
4.1.5	Capacités et aptitudes activées, perfectionnées ou développées en lien avec ma mission au sein du Parc national.....	43
4.2	Probabilité d'accomplissement de la mission, ses perspectives d'avenir.....	44
4.3	Le métier, mes compétences et aptitudes ; mon projet professionnel.....	45
4.3.1	Le métier.....	45
4.3.2	Mes compétences et aptitudes.....	45
4.3.3	Mon projet professionnel.....	45
	Conclusion.....	47
	Bibliographie.....	49
	Textes.....	50
	Les sigles utilisés.....	51
	Annexes.....	53
	Annexe n°1 : Ancien organigramme.....	53
	Annexe n°2 - Nouvel organigramme.....	54
	Annexe n°3 : Charte du Parc national : un collectif de protestation en croisade.....	55
	Annexe n°4 : Plaquette Patrimoine naturel du Parc naturel marin d'Iroise.....	56
	Annexe n°5 : Etat d'avancement des fiches indicateurs.....	57



## Introduction

Au sortir de ma dernière année de master en Ingénierie du Développement Territorial à l'Institut de Géographie alpine de Grenoble, j'ai effectué mon stage de fin d'études sur six mois, du 2 avril au 30 septembre 2013.

A la fois intéressée par l'évaluation des politiques publiques, la prospective territoriale, et par le montage de projet de développement durable ; j'ai candidaté à une proposition de stage émise par le Parc national de la Guadeloupe (PNG), qui cherchait à construire un tableau de bord évaluatif pour sa charte de territoire en cours d'adoption. Après un entretien téléphonique, j'ai été recrutée pour la mission suivante : créer des indicateurs, les renseigner au temps zéro, donner des objectifs pour 2025 et prévoir une mise en valeur des résultats.

Aussi, dans ce rapport de fin d'étude, je vais présenter la mise en place de la charte de territoire du parc, son contexte. Ce document est vu comme le moyen de passer de la parole aux actes. J'explicitai ma mission, mes objectifs, ma méthodologie et mes résultats.

De façon à bien comprendre l'ancrage du PNG, il est nécessaire de passer par une courte présentation de l'archipel, de sa situation territoriale, sociale et économique.

La Guadeloupe est un archipel de 1704 Km<sup>2</sup>, situé au cœur de l'arc antillais et composé de six îles habitées : Grande-Terre (590km<sup>2</sup>) et Basse-Terre (848km<sup>2</sup>), séparées par la Rivière Salée, la Désirade, Marie-Galante, et Terre-de-Haut et Terre-de-Bas,



Figure 1 Source: Charte PNG



Figure 2 Source Wikimedia

les deux sœurs qui composent les Saintes.

Les 463 000 Guadeloupéens sont le fruit d'un riche métissage qui découle de la colonisation. Noirs et mulâtres, descendent d'anciens esclaves venus d'Afrique ; Blanc-pays (ou békés), qui jusqu'à l'abolition de 1848 étaient les maîtres des premiers ; Indiens arrivés des comptoirs français de l'Inde dans la deuxième moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle ; Syriens et Libanais, immigrés depuis 1885 ; Vietnamiens, puis « pieds noirs » venus d'Algérie

après 1962, et les Français de métropole, installés plus ou moins temporairement pour occuper des postes de fonctionnaire ou cadres d'entreprises, mais pas seulement. Ces communautés cohabitent dans la recherche - qui se ressent - d'un équilibre et du respect de l'histoire et des sensibilités de chacun. Une société plurielle et composite qui se dote d'une identité originale : l'identité créole.

La Guadeloupe est située au milieu des mers chaudes de l'Océan Atlantique. L'année se divise en deux saisons, le carême, de janvier à juin est la saison sèche ; l'hivernage, de juillet à décembre est marqué par des températures plus élevées, de fortes précipitations et des tempêtes aux conséquences parfois ravageuses.

L'économie de la Guadeloupe est différente de celle des pays voisins qui se sont concentrés soit sur une économie de rente (pétrole, placement financiers offshore), soit sur une économie polarisée (tourisme).

Le produit intérieur brut de la Guadeloupe a progressé de 1,3% en 2011, retrouvant un niveau en volume proche de celui de 2008 (avant les grèves de 2009). La croissance reste toutefois inférieure à la moyenne nationale (+1,7%), et proche de la moyenne européenne (+ 1,4%).

Le marché du travail s'est encore dégradé en 2011 avec près de 59000 demandeurs d'emploi, un chiffre en hausse de 6,5% par rapport à 2010.

Même si elles restent faibles, les exportations sont très dynamiques avec une progression de 21%. La Guadeloupe est néanmoins fortement dépendante des importations.

L'économie guadeloupéenne repose sur le secteur agricole dont la production de la banane et la filière canne-sucre-rhum sont les principales cultures.

L'élevage couvre 11,9% des besoins locaux de consommation de viande. Selon les estimations de l'Organisation pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), la production halieutique guadeloupéenne aurait augmenté de plus de 20% au cours de la dernière décennie. Malgré cette hausse, l'aquaculture et la pêche ne permettent toujours pas de couvrir les besoins de la consommation locale.

Les entreprises du tissu industriel de Guadeloupe, sont relativement récentes. Selon l'INSEE, le secteur industriel représentait 5,4% de la valeur ajoutée totale du département en 2006, (contre 6,5% en 1993), et 6,9% des emplois.

La mondialisation des services ne laisse pas la Guadeloupe à l'écart, notamment avec le développement des activités de conseil, d'expertise et de sous-traitance. Concernant le tourisme, l'hôtellerie-restauration a connu une forte chute entre 2000 et 2005. Aujourd'hui, cette activité se redresse.

C'est en 1946, en même temps que la Martinique, la Guyane et la Réunion, que la Guadeloupe devient un département français d'outre-mer.

Le préfet de département et de région représente l'Etat, la DRE (Direction de l'environnement) représente le ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement. Plusieurs institutions sont chargées de l'aménagement du territoire et de l'environnement : le Parc national de la Guadeloupe, l'ONF, l'ADEME, la DRIRE (Direction régionale de la recherche et de l'environnement), ...

Le département et la région de Guadeloupe recouvrent le même territoire. Comme en métropole, le Conseil régional est particulièrement compétent dans les domaines d'aménagement régional, agriculture, forêt, emploi, formation professionnelle, mise en valeur des ressources de la mer et de l'énergie. Le Conseil général intervient dans les affaires sanitaires et sociales, l'éducation et

dans tout ce qui concerne les routes départementales, les transports ruraux, l'équipement, l'emploi de proximité et l'environnement.

Dans ce rapport de stage, je précise dans une première partie les changements provoqués par la loi de 2006 pour le Parc national de la Guadeloupe, qui sont directement liés à la mission qui m'a été confiée, que je présente dans la deuxième partie. Dans la troisième partie j'explique la méthodologie suivie pour remplir cette mission et je présente les premiers résultats de mon travail. Enfin, la dernière partie fait le lien entre mes formations, mes stages ou expériences professionnelles et les compétences, savoirs, capacités et aptitudes mobilisées au cours de ce stage.

# 1. Problème de développement territorial posé : La loi de 2006 ; une opportunité de changement pour le Parc national de la Guadeloupe

## 1.1 L'évolution des problèmes auxquels le parc souhaite répondre

### 1.1.1 Les problèmes anciens

Dans une phase de montée en puissance de l'aménagement en France (reconstruction, DATAR 1963, Plan neige 1964), les années 60/70 voient une augmentation de la prise de conscience environnementale (WWF 1961, Ouvrage Soleil Vert 1966, Club de Rome par exemple 1972).

C'est dans ce contexte que le dispositif français des parcs nationaux a été instauré en 1960. Leur vocation est de préserver des effets de l'anthropisation des espaces naturels remarquables et sensibles. Une politique exemplaire y est menée dans le domaine de la conservation du patrimoine naturel, de la sensibilisation et de l'éducation à l'environnement. Ces territoires sont propices à la recherche et à l'étude de la faune et de la flore.

Selon la loi de 1960, un territoire est classé parc national « lorsque la conservation de la faune, de la flore, du sol, du sous-sol, de l'atmosphère, des eaux et, en général, d'un milieu naturel présente un intérêt spécial ». Dès lors, le parc se voit attribuer la mission de « préserver ce milieu contre tout effet de dégradation naturelle et de le soustraire à toute intervention artificielle susceptible d'en altérer l'aspect, la composition et l'évolution ».

La protection des espaces naturels de la zone centrale des parcs est généralement réussie. La faune et les espèces endémiques ont été préservées et leur population a même augmenté.

Le Parc national de la Guadeloupe est créé en 1989. Il regroupe un ensemble de territoires protégés de haute valeur patrimoniale. Il est composé d'une zone centrale et d'une zone périphérique (voir carte ci-dessous). La zone centrale est concentrée sur Basse-Terre. La zone

périphérique est composée de trois communes : Vieux-habitants, Bouillante et Pointe-Noire. Dans les textes, elle devait faire l'objet d'« un ensemble de réalisations et d'améliorations d'ordre social, économique et culturel tout en rendant plus efficace la protection de la nature dans le parc ».

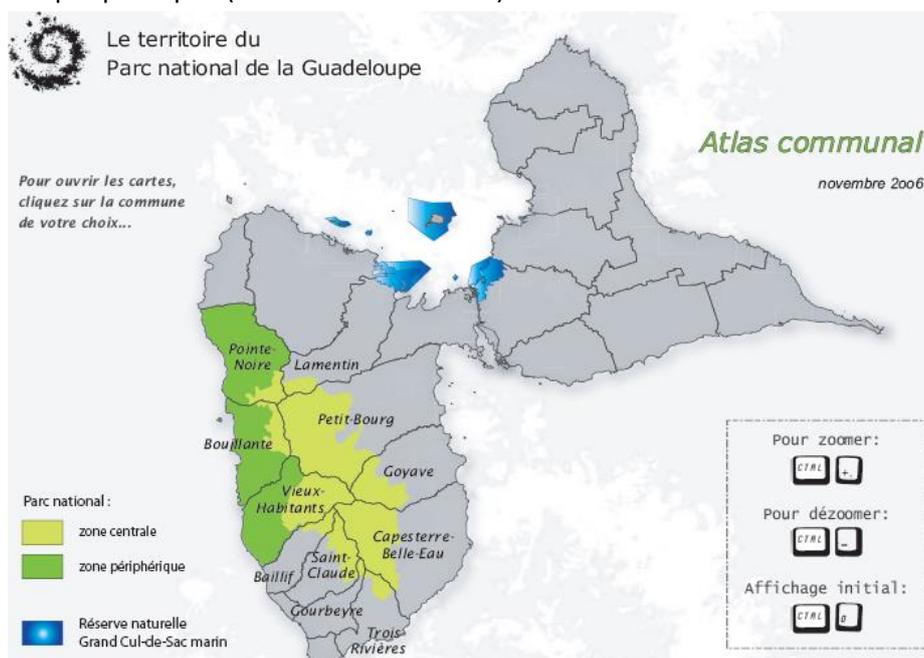


Figure 3 Source Charte PNG

Ce dispositif a été critiqué car il ignorait le fonctionnement écologique de l'île (continuités, corridors), et ne favorisait pas une réelle coopération avec toutes les collectivités communales concernées par les actions du Parc et leurs habitants.

Plusieurs problèmes ont été soulignés au sein des Parcs nationaux. A. Leymarie en rend compte dans son mémoire de fin d'études « La réforme du statut juridique des parcs nationaux français : la loi du 14 avril 2006 », réalisé sous la direction de Monsieur Lagier (C.) en 2006.

Tout d'abord, le déficit d'appropriation par la population locale : la mise en place d'un établissement public au pouvoir réglementaire dérogatoire a été vécue comme une intrusion.

Ensuite, une frustration des élus locaux, qui se sont sentis minoritaires dans les conseils d'administrations. Ayant l'impression de ne pas avoir d'influence, ils ont fini par se désintéresser des parcs et s'absentaient souvent des Conseils d'administrations. Cela limitait fortement le bon fonctionnement des zones périphériques. Enfin, des tensions de pouvoirs s'étaient insinuées dans les rouages des parcs, principalement entre les directeurs de parc et les maires, car les pouvoirs confiés aux parcs, ainsi que leurs limites, n'avaient pas été assez bien définis.

Il faut ajouter à ces problèmes dans le fonctionnement, de nouveaux défis soulignés pour les parcs nationaux en général dans les années 2000, qui montrent que leur contexte a changé depuis 1960. En voici quelques exemples.

Les parcs prennent une dimension de relations internationales ; ils s'inscrivent dorénavant dans un réseau mondial de parcs nationaux (2300) et d'aires protégées (44 000).

La France doit orienter sa politique en fonction des objectifs qui ont été fixés au Congrès mondial sur les parcs nationaux, organisé par l'UICN en septembre 2003 à Durban, qui a notamment appelé à « un engagement ferme pour établir des relations équilibrées entre l'homme et les aires protégées ». Une pression forte de l'opinion publique pousse vers la continuité et le renforcement de la volonté de protéger la biodiversité ainsi que l'environnement marin qui est devenu un enjeu essentiel. De plus, concernant le tourisme, l'essor de nouvelles pratiques demande de nouveaux moyens d'encadrement.

Enfin, sur le plan juridique, un des changements les plus notables qui a eu lieu est l'adoption de la Charte de l'environnement, intégrée au bloc de constitutionnalité par la loi constitutionnelle du 1<sup>er</sup> mars 2005. La protection de la nature obtient ainsi une place suprême dans la hiérarchie des normes.

Il faut ajouter l'exemple positif et tentant du Parc national des Ecrins qui a réussi à redynamiser sa zone périphérique grâce à l'élaboration d'une charte de l'environnement et du développement durable en 1996. Il a conclu de nombreuses conventions avec les collectivités et partenaires socioprofessionnels.

Aussi, une réforme du statut juridique, des vocations et des outils de gestion, prônée par de nombreux rapports des parcs nationaux, s'impose.

### 1.1.2 Les nouvelles préoccupations du PNG

Le diagnostic de la Charte de territoire du PNG (cahier n°1), insiste sur des préoccupations nouvelles ou à renforcer sur le territoire. Ce sont ces problèmes qui seront traités par les mesures du cahier n°2 de la charte.

- La Guadeloupe, à la croisée de l'Europe, de la France et de la Caraïbe

La Guadeloupe est à 7000 km de Paris, mais à seulement 2200 km de la Floride et 700 km de l'Amérique latine et occupe une place centrale dans les Petites Antilles. Pour autant, l'archipel n'est pas intégré à son environnement proche. Cela s'explique par les relations privilégiées avec la métropole instaurées avec le colonialisme, mais aussi, par les difficultés de transport inter-îles, les systèmes politico-administratifs et douaniers différents, les barrières de la langue. Aussi, la Guadeloupe a un intérêt important à s'ouvrir sur ses voisins et à développer des coopérations de tous ordres avec la Caraïbe.

- Un patrimoine naturel remarquable et diversifié à protéger

Le rapport des Guadeloupéens à la nature est en mutation. Traditionnellement ce rapport est paradoxal, entre une nature source de ressourcement et de respect, une fierté identitaire et une source de richesse qui paraît si intarissable qu'elle est parfois surexploitée. Historiquement, les esclaves, ne se souciaient pas de maintenir la nature en bon état car ils n'étaient pas propriétaires. C'était à leur maître de s'en occuper. Aujourd'hui les mentalités évoluent vers une prise de conscience de la nécessité de protéger un patrimoine qui appartient désormais à la population locale.

Des sites géologiques liés au volcanisme, la forêt tropicale humide et les fourrés d'altitude, les forêts sèches, les milieux karstiques des « Grands Fond », les rivières, étangs et zones humides, les formations littorales (mangroves, forêt marécageuses), le milieu marin (Baie du Grand Cul-de-Sac marin, îlets pigeons, milieux pélagiques), ..., sont autant de patrimoines naturels à protéger.

Le parc doit faire face à de nombreuses menaces pour protéger ce patrimoine remarquable et diversifié. En voici une présentation non exhaustive :

- Des aléas naturels potentiellement dévastateurs

Six types d'aléas caractéristiques de la Caraïbe sont déjà bien connus : sismique, tsunami, volcanique, mouvements de terrain, cyclonique, inondation. Vient s'ajouter à ces risques, le réchauffement climatique qui représente une importante source d'incertitude en Guadeloupe, sur l'évolution des milieux (blanchiment des coraux, évolution du trait de côte, accroissement du risque cyclonique, ...).

- De nombreuses pressions subies par le littoral

La bande littorale concentre de nombreux espaces remarquables dont 8000 ha de mangroves et milieux associés, mais aussi une forte proportion de l'urbanisation. Les 50 pas géométriques (81,2 mètres), n'ont pas suffi pour protéger ces espaces de la fragmentation.

Les protections sont nombreuses : Réserve naturelle nationale, 4 arrêtés de protection de biotope et 7870 ha de terrains gérés par le Conservatoire du littoral, 27 764 ha classés en forêt départementalo-domaniale, 1430 ha en forêt domaniale du littoral et 1415 ha en forêt départementale gérés par l'ONF. 20 500 ha sont classés en Zones Naturelles d'Intérêt Ecologique, Faunistique et Floristique. De nombreux sites restent à protéger, l'aire d'adhésion du parc pourra jouer ce rôle, ainsi que celui de renfort pour certaines actions.

- Une ressource en eau dégradée

La Guadeloupe ne manque globalement pas d'eau, mais cette ressource y est inégalement répartie. La Basse-Terre, constitue le château d'eau de l'archipel, qui dessert, les îles proches de la Désirade et

des Saintes, ainsi que la Grande-Terre et ses activités (irrigation, usages industriels, eau potable). La zone centrale du Parc national a permis de conserver une bonne qualité des eaux sur l'amont des bassins versants. Par contre, l'aval subit les dégradations causées par l'homme. La Guadeloupe est en retard pour la mise en place de la Directive européenne sur les Eaux Résiduelles Urbaines et sur l'assainissement collectif ou individuel qui est encore largement insuffisant (en 2008, 60% des logements n'étaient pas raccordés à un réseau public d'assainissement).

- Des sols durablement pollués

De nombreux pesticides polluent les sols de la Guadeloupe, dont le plus connu est la chlordécone, insecticide organique utilisé contre le charançon entre 1973 et 1993, il polluera pendant des siècles les sols guadeloupéens, ce qui entraîne des restrictions de pêche, des réglementations agricoles et sur les captages. Leurs effets de synergie sont encore mal connus.

- La nécessité d'une gestion efficace des déchets

Le Parc présente ce problème comme « le défi environnemental des prochaines années ». Peu d'unités de traitement ou de valorisation, nombreux dépôts sauvages, cinq sites illégaux mais « nécessaires à la continuité du service », augmentation continue de la production de déchets ménagers. Cela entraîne de forts risques de pollution des eaux souterraines et superficielles. Les déchets s'accumulent également au fond de la mer. De plus, les pollutions visuelles multiples, dégradent le cadre de vie des Guadeloupéens et portent une mauvaise image pour le tourisme. Une filière de valorisation des déchets se met en place, notamment menées par le Conseil Général de Guadeloupe.

- Une qualité de l'air à améliorer

La production d'électricité à partir du fioul lourd émet une pollution atmosphérique, ainsi que le modèle de déplacement du tout-voiture. A cela s'ajoute les rejets gazeux de la Soufrière.

- La pollution lumineuse

Cette pollution est une toute nouvelle préoccupation car elle est en augmentation et bouleverse les écosystèmes de façon très importante.

- La dépendance aux énergies fossiles

La Guadeloupe est dépendante à 86,4% des énergies fossiles pour sa production d'énergie. Elle a un fort potentiel de développement des énergies renouvelables : géothermie, éolien, solaire, hydraulique, bois-énergie.

- Un patrimoine culturel à mettre en valeur.

Les témoignages archéologiques précolombiens sont nombreux ; habitats sur poteaux, artisanat céramique, art rupestre. Le patrimoine d'origine coloniale ; trace de Victor Hugues, lieux de sacrifices, les « marches des esclaves », le fort Delgrés, le sentier pavé du Pas du Roy, ports multiples, moulins, four à chaux, ...

- Un patrimoine créole riche mais encore insuffisamment connu.

La langue créole longtemps dénigrée est à nouveau mise en avant. Elle est reconnue par l'Etat et occupe une place à l'école depuis 2001. Les combats de coqs, les courses de bœufs, le carnaval, les fêtes de la Toussaint avec leurs luminaires et le weekend de Pâques qui amène les familles à se retrouver sur les plages ou au bord des rivières, sont autant de traditions à valoriser. Chants, danses, musiques ; broderie, fabrication de charbon, de teintures à base d'indigo, ne sont que des exemples des multiples pratiques et savoirs faire locaux. Ceux-ci transmis par la tradition orale demandent une attention particulière dès aujourd'hui pour perdurer.

- Un patrimoine paysager caribéen dont la diversité fait la richesse

Entre la Grande Terre et la Basse Terre, entre l'ouest et l'est, les paysages varient fortement, façonnés par la nature et par les activités locales : Les massifs montagneux et la forêt tropicale de la Basse Terre, la tradition sucrière et les « Grands-Fonds » en Grande-Terre, les paysages emblématiques du littoral, des fonds sous-marins renommés.

- Une situation économique et sociale préoccupante

Sur l'aire d'adhésion optimale escomptée par le parc, il y aurait 225 000 habitants, un chiffre supérieur à n'importe quel parc national. L'emploi est une préoccupation majeure pour la Guadeloupe dont le taux de chômage atteignait les 22,6% en juin 2011, 43,9% des jeunes actifs de moins de 30 ans. A noter également une forte dominance de l'emploi dans le secteur public (41% des salariés).

L'organisation du territoire recèle plusieurs préoccupations : un mitage urbain résultant d'une forte pression foncière ; des transports qui représentent une problématique majeure. La voiture domine et les embouteillages sont nombreux du fait de la concentration des activités sur la zone de Jarry (Baie-Mahault). Les transports en communs se résument pour le moment à des réseaux de bus privés, dont les horaires et la fréquence sont très incertains.

Le tourisme bénéficie de conditions favorables sur l'archipel. Il est cependant en perte de vitesse : « le nombre de touristes est passé d'un million à 500 000 en dix ans. 9 touristes sur 10 viennent de la métropole. Les grèves de 2009 ont fortement marqué l'activité touristique. En 2011, elle atteint à nouveau son niveau de 2008. Le potentiel touristique de la Guadeloupe est important, il demande à être structuré.

L'agriculture est dominée par les cultures d'exportation et soumise à une forte pression urbaine. La pêche concerne 1677 marins-pêcheurs et 878 navires. Le poids des dépenses en carburant est croissant. Les pêcheurs doivent partir pêcher de plus en plus loin des côtes.

Aussi le Parc national de la Guadeloupe se dirige vers des problématiques davantage interconnectées. Les pressions anthropiques s'accroissent. Il faut néanmoins parvenir à conserver des continuités écologiques pour maintenir l'équilibre éco-systémique de l'archipel. L'établissement public veut intégrer davantage les acteurs locaux, notamment les communes. Enfin, son fonctionnement doit aller vers un développement durable, donc intégrer les sphères économiques et sociales, qui n'étaient pas ses préoccupations premières jusque-là.

Il faut ajouter à tout cela un contexte de crise et donc la nécessité de trouver des moyens pour mener à bien les mesures annoncées.

## 1.2 La loi de 2006 : L'opportunité d'une nouvelle stratégie pour le PNG

La loi de 2006, puis le décret qui a suivi, ont donné l'occasion au Parc national de la Guadeloupe, de procéder aux principaux changements nécessaires pour répondre à ses nouvelles préoccupations. La stratégie politique et d'action du parc a été modifiée pour prendre en compte des problématiques plus larges. Cette stratégie est consignée dans la charte de territoire.

### 1.2.1 Loi et décret

La réforme des parcs nationaux en 2006 (loi du 14 avril), a introduit une nouvelle définition des parcs nationaux. Puis, les modifications du décret ont eu pour finalité d'intégrer les variations de zonage, de mettre en conformité la réglementation du cœur du parc avec le cadre commun national, et de déterminer la nouvelle composition du conseil d'administration de l'établissement public.

En Guadeloupe, l'opportunité de la modification du décret de 1989 créant le parc national de la Guadeloupe a été saisie pour améliorer la conservation du patrimoine naturel de l'archipel en confortant la protection du Grand Cul-de-Sac marin ; en assurant la conservation du patrimoine naturel et des potentialités économiques des îlets Pigeon ; en amorçant une démarche de conservation et de gestion du patrimoine marin français des Antilles et en optimisant les moyens mobilisés par l'établissement public gestionnaire des espaces naturels guadeloupéens. Cette opportunité a aussi permis d'intégrer et de donner une plus forte représentation aux collectivités locales et aux acteurs locaux au sein de l'établissement public.

### 1.2.2 Cohérence territoriale et démocratie locale

#### 1.2.2.1 Un territoire plus vaste pour assurer une continuité écologique

Avec le décret de 2009, la « zone centrale » du PNG devient « cœur » (17 803 ha); la « zone périphérique » devient « aire optimale d'adhésion » (94 064 ha), et, une « aire maritime adjacente » (130 800) est créée.

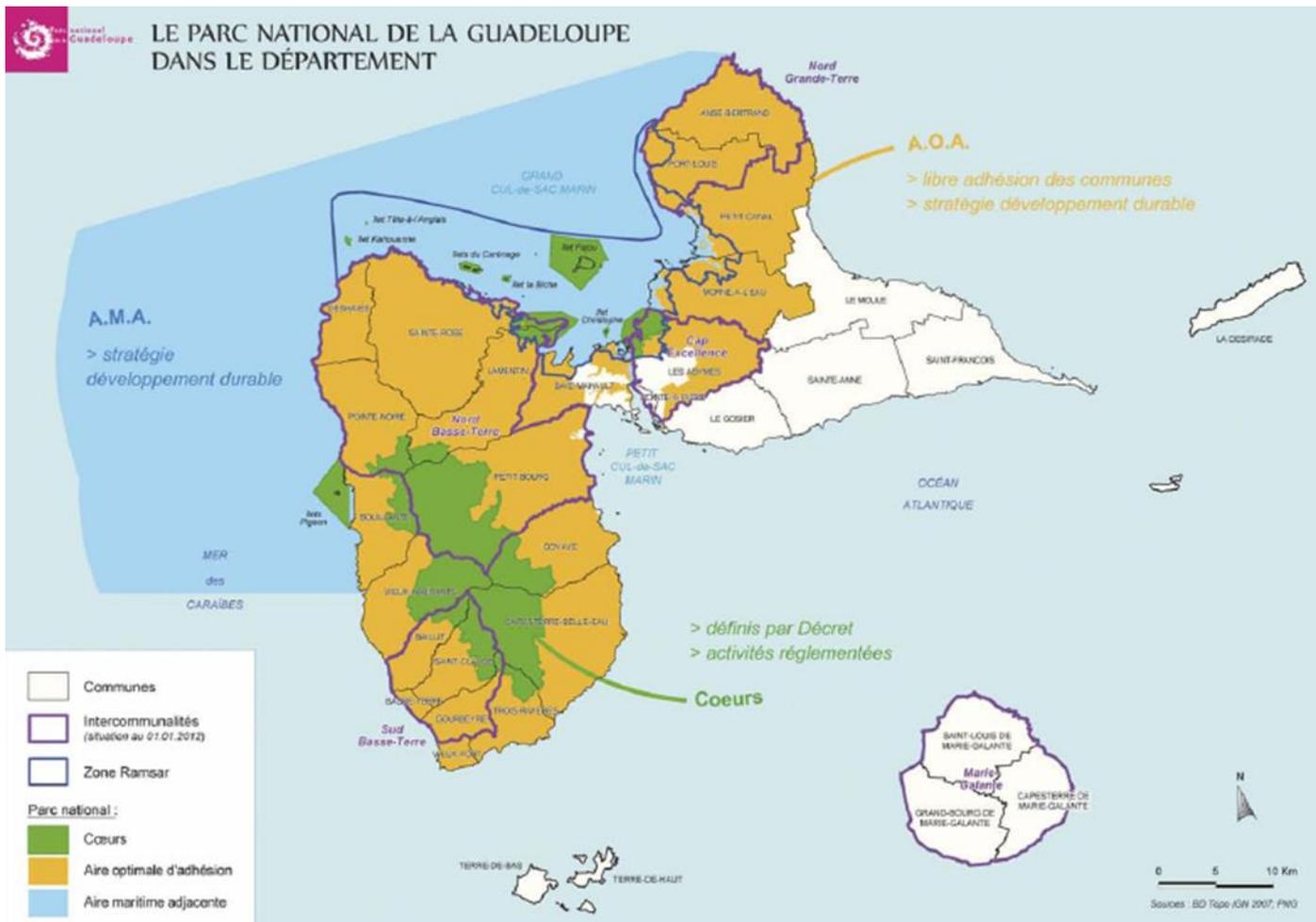


Figure 4 Source : Charte PNG

Le « cœur » forestier originel (sur la Basse-Terre), du parc national de la Guadeloupe n'est pas modifié. La réserve naturelle du Grand-Cul-de-Sac marin est classée en cœur, ainsi que les îlets Pigeons avec les massifs coralliens qui les entourent, et les îlets Kahouanne et Tête à l'Anglais.

L'aire d'adhésion prévue pour le moment par le projet de charte couvre la totalité de la Basse-Terre et la périphérie du Grand-Cul-de-Sac marin. Elle permettra de travailler avec l'ensemble des collectivités concernées (21 communes potentielles), à l'élaboration d'une charte en faveur d'un développement durable tenant notamment compte des solidarités écologiques entre les cœurs forestiers et marins du parc national et leur périphérie.

L'aire maritime adjacente couvre au nord la totalité de la baie de Grand Cul-de-Sac marin et s'étend à l'ouest jusqu'à la limite des eaux non-territoriales. Elle n'est pas un dispositif de protection réglementaire, elle favorise la mise en cohérence de la gestion de l'environnement et du patrimoine marin situés autour des cœurs. L'objectif est d'y faire intervenir le Parc national en appui aux services de l'Etat compétents.

### 1.2.2.2 Les évolutions des conseils

Les modalités de décision du PNG ont évolué. Les élus locaux sont maintenant majoritaires au Conseil d'administration, le rôle du conseil scientifique est réaffirmé et un Conseil Economique, Social et Culturel (CESC) est créé.

- Le Conseil d'Administration

Il est majoritairement composé d'acteurs locaux (10 représentants de l'Etat, 28 représentants des collectivités territoriales, 19 personnalités ressources dans leur domaine, 1 représentant du personnel du parc). Il est assisté, dans ses décisions de deux instances consultatives.

- Le Conseil Scientifique

Il est constitué de 22 membres, il se compose de deux-tiers de chercheurs en sciences de la nature et d'un tiers en sciences humaines. Le rôle du conseil scientifique est d'assister le conseil d'administration et le directeur de l'établissement public du parc national dans l'exercice de leurs attributions. Il définit les grands axes et orientations des programmes de recherche intéressant le parc national, valide les protocoles et bases de données initiées par l'établissement, donne un avis sur les projets qui touchent les équilibres biologiques et humains. Il accompagne les actions et programmes définis dans le cadre de la présente charte de territoire et propose des actions susceptibles d'intéresser les habitants.

- Le Conseil Économique, Social et Culturel (CESC)

Lieu permanent de rencontre, d'information, d'échange et de débat entre acteurs, usagers du territoire et habitants ; c'est un espace de travail, de réflexion et d'expertise. Force de proposition par ses suggestions et ses avis, il conseille, oriente et éclaire le conseil d'administration et le directeur aussi bien dans les décisions de l'établissement public que pour les actions de développement durable menées sur le territoire. Composé de représentants d'établissements, d'organismes socio-professionnels ou d'associations, ses membres sont les interlocuteurs privilégiés de l'établissement public avec les forces vives du territoire et s'impliquent dans les différents comités de pilotage et groupes de travail de l'établissement public. Ils expriment leurs positions au sein de leurs structures respectives, ils relayent l'information et défendent les actions menées dans le cadre de la présente charte de territoire.

Il faut toutefois noter que si le Conseil scientifique a endossé avec aisance ses nouvelles responsabilités (du fait de son ancienneté), le CESC a plus de mal à se mettre en place.

### 1.2.3 Le nouveau fonctionnement de l'institution

#### 1.2.3.1 Une recomposition des services

Avant	Après
Direction	Direction
Cellule Charte	
Secrétariat Général	Secrétariat Général
Service communication	Service Communication
Service Système d'Information	Service Système d'Information
Service Biodiversité	Service Patrimoine
Service Accueil, Découverte, Ecotourisme	
Secteur Traversée	Pôle Cœur Forestier
Secteur Soufrière	
Secteur marin	Pôle Milieux Marins
Service Développement Durable	Pôle Aire d'Adhésion (enrichi par de nouveaux agents)

Les agents du parc ont été redistribués dans des services organisés de façon différente. La plupart des agents affirment que leurs missions n'ont pas changé. Par contre, le Pôle aire d'adhésion est une nouveauté, il recrute de nouveaux agents, qui sont engagés sur des postes qui n'existaient pas auparavant au sein de la structure.

Pour plus de détails, l'ancien et nouvel organigramme se trouvent dans les annexes et détaillent les agents de chaque services : les effectifs par service et leur fonction.

#### 1.2.3.2 Evolution des effectifs du PNG en nombre d'employés

		2008	2009	2010	Evolution 2008/2010
Personnel permanent	Catégorie				
Fonctionnaires	A	9	11	11	22%
	B	14	15	19	36%
	C	16	22	25	56%
Contractuels	A	1	1	2	100%
	B	3	3	3	0%
	C	9	8	10	11%
Sous total		52	60	70	35%
Personnel temporaire		5	15	20	300%
TOTAL		57	75	90	58%

L'effectif total d'employés du Parc a progressé passant de 57 en 2008 à 75 en 2009 et à 90 en 2010. Il est composé, en majorité d'un personnel permanent. Peu d'agents temporaires (CDD, vacataires, volontaires), sont, en effet dénombrés en 2008. On constate toutefois que la part de ce personnel temporaire a largement augmenté (300%) sur la période considérée pour atteindre 20 agents en 2010. Il s'agit de vacataires pour la plupart à des postes de chargés d'entretien et d'agents d'accueil, mais aussi, et de façon croissante, de volontaires de service civique.

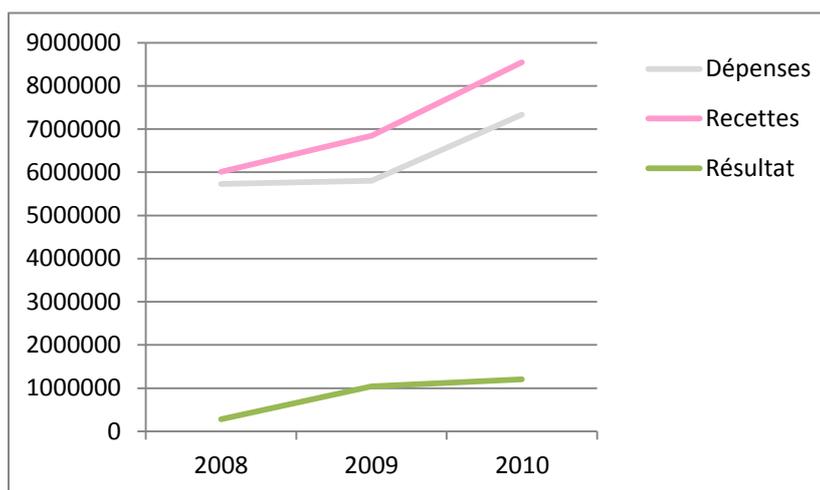
Cette augmentation d'effectifs, prévue dans le contrat d'objectifs 2007-2009, est liée à la construction du nouveau siège du Parc et à l'augmentation des missions, notamment dans les domaines d'activités suivantes :

- La surveillance du territoire et la police de l'environnement ;
- La connaissance et le suivi continu des patrimoines naturel, culturel et paysager ;
- La participation à la recherche scientifique ;
- Les prestations de conseil, études et ingénierie ;
- Les interventions d'accueil et d'animation.

### 1.2.3.3 Evolution des recettes et des charges du PNG entre 2008 et 2010

Analyse conduite à partir des comptes financiers du Parc sur la période 2008-2010. La progression des recettes pendant cette période (+30%), a été plus importante que la progression des dépenses (+22%), conduisant à une nette amélioration du résultat du Parc. Celui-ci est passé de 282 898 euros à 1 208 471 euros, en grande partie grâce à l'augmentation des subventions d'exploitation de l'établissement.

En 2010, les subventions d'exploitation représentent environ 80% des recettes du PNG et les ressources propres seulement 2%. Ces dernières proviennent des « produits fabriqués » (ventes, expositions, nuitées, prestations de service) et des produits de gestion courante.



	Dépenses	Recettes	Résultat
2008	5730340	6013238	282898
2009	5804712	6844523	1039811
2010	7334647	8543119	1208471

Figure 5 Source : Comptes PNG, Réalisation E.Savy

## 1.3 La Charte de territoire

La charte est pensée comme une solution aux nouvelles préoccupations du PNG, car elle fixe et précise les changements annoncés. En rendant la loi effective, elle marque par écrit le socle commun partagé par les acteurs du territoire, leurs objectifs et leur stratégie de protection et de développement du territoire.

La charte, élaborée de manière concertée et approuvée par un décret en Conseil d'Etat, facilite l'articulation entre la protection du cœur et le développement durable des espaces environnants.

Ferdy Louisy, Président du Conseil d'administration du Parc National de la Guadeloupe, la présente ainsi : « un document qui contractualise les relations entre les communes et le parc national sur une réflexion transversale et des actions pensées à l'échelle d'un territoire ».

### 1.3.1 La charte et son état d'avancement

#### 1.3.1.1 L'élaboration de la charte et son cheminement législatif

- Le souci de la concertation

En 2009, après la parution du décret du 3 juin, les travaux d'élaboration de la charte de territoire du PNG sont lancés avec la concertation pour principale préoccupation. Elle s'est portée autour de deux approches.

Une « approche thématique » avec la constitution de groupes de travail sur différents thèmes (pêche en mer, agriculture, activités de pleine nature, ...).

Une « approche territoriale », via des rencontres avec les municipalités, les associations, les socioprofessionnels ou acteurs du territoire.

A ces deux approches se sont ajoutées des rencontres spécifiques avec les services de l'Etat, de la Région, du Département ou d'autres acteurs clefs du territoire.

Ainsi, entre 2009 et 2011, environ 200 réunions de concertations se sont tenues pour aboutir à un avant-projet de charte affiné début 2012.

Sa révision au moins tous les 15 ans, imposée par la loi, permettra de ne pas figer les modalités d'application de la réglementation et de les faire évoluer autant que de besoin.

- La portée de la charte de territoire

La charte du territoire du PNG concerne dorénavant l'ensemble des acteurs du territoire et non plus uniquement l'établissement public. Sa portée juridique diffère entre cœur, aire d'adhésion et aire maritime adjacente. Elle ne remplace aucun texte de droit commun existant (code de l'urbanisme, du patrimoine, forestier, de l'environnement, loi sur l'eau, ...).

Les mesures définies par la charte sur les cœurs s'imposent aux activités humaines ; les documents de planification et d'aménagement doivent y être compatibles.

L'aire d'adhésion, par contre n'est pas délimitée définitivement. Seules les communes qui ont choisi d'y adhérer en font partie. « Le schéma d'aménagement régional, avec lequel la charte doit être compatible, est et reste le document de référence ».

Sur l'aire maritime adjacente, la charte n'a aucune compétence de réglementation.

Pour plus de clarté, voici un résumé des bénéfices et engagements des protagonistes :

Bénéfices de l'adhésion à la charte de territoire pour les communes de l'aire d'adhésion	Engagement des communes adhérentes
La commune bénéficie de l'appellation de « commune du parc national de la Guadeloupe », ainsi que du label réserve de biosphère dans le cadre du programme Man and Biosphère de l'UNESCO, qu'elle peut valoriser à des fins touristiques notamment ;	La commune s'engage, au côté de l'établissement public du parc national, à mettre en œuvre les orientations et mesures de la charte sur son territoire ;
La commune, et plus largement les opérateurs économiques ou les associations de son territoire, bénéficient de l'appui technique de l'établissement public du parc national pour mettre en œuvre des projets de développement durable prévus par la charte ;	La publicité est interdite en dehors des agglomérations dotées de règlements locaux de publicité. La commune s'engage donc à mettre en place un règlement local de publicité, ou à faire respecter l'interdiction ;
La commune, et plus largement les opérateurs économiques ou les associations de son territoire, peut bénéficier de subventions de l'établissement public du parc national pour mettre en œuvre les projets ;	La commune s'engage à définir un plan de circulation pour les véhicules à moteurs dans les espaces naturels.
La commune, et plus largement les opérateurs économiques ou les associations de son territoire, peut bénéficier de financements liés à la charte de territoire dans le cadre des programmations financières de l'Etat pour mettre en œuvre les orientations qui y figurent.	

#### De son côté, l'établissement public du parc national s'engage à travers la charte de territoire

A mettre en œuvre les mesures et actions qui relèvent de sa compétence ;

A accompagner les communes et acteurs du territoire pour la mise en œuvre de la charte, par une assistance technique ou l'attribution de subventions. C'est à ce titre qu'a été mis en place dès 2010 un appel à projet doté d'une enveloppe annuelle de 200 000 euros.

- La procédure

Le Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de l'Aménagement du Territoire, sous la responsabilité du Premier ministre met en œuvre la volonté du législateur. L'information, la concertation locale et l'enquête publique sont menées localement sous l'autorité du Préfet de la Guadeloupe, par l'établissement public chargé du parc national.

A l'issue de l'enquête publique, la commission d'enquête a remis un rapport et ses conclusions. Le Conseil d'administration de l'établissement public, le préfet de la Guadeloupe et le préfet maritime ont formulé leurs observations et leur avis.

L'étape en cours est la suivante : Le ministre de tutelle des Parcs nationaux recueille l'avis du Comité interministériel des parcs nationaux et du Conseil national de la protection de la nature, puis transmettra le projet de modification au Premier ministre qui saisira le Conseil d'Etat.

Le décret pris en Conseil d'Etat sera signé par le Premier ministre. Il sera publié au journal Officiel de la République française.

Alors les communautés de communes auront deux mois pour émettre un avis sur l'adhésion de leurs communes membres, puis, les communes devront se prononcer quant à leur adhésion.

#### *1.3.1.2 Répondre aux quatre enjeux identifiés dans le diagnostic du cahier n°1 de la charte*

Le diagnostic rédigé au début de la charte de territoire du PNG a identifié quatre principaux enjeux pour le territoire. Ces quatre enjeux relèvent deux défis : réagir face aux menaces identifiées pour l'avenir et valoriser les atouts mis en exergue.

Les quatre enjeux sont les suivants : « Faire du parc national un atout pour le territoire », « Permettre l'appropriation des questions patrimoniales par la population locale », « Préserver les patrimoines naturels, culturels et paysagers », « Favoriser un développement endogène respectueux de l'environnement et des hommes ». Il est notable que la protection de l'environnement ne concerne directement qu'un seul des enjeux du parc. Cela montre sa volonté affichée d'ouvrir ses actions aux trois sphères du développement durable. Ces enjeux sont déclinés en Objectifs pour les cœurs, en Orientations pour l'Aire d'adhésion et l'Aire maritime adjacente et en Axes pour les points transversaux à l'ensemble du territoire.

Dans la construction du tableau de bord évaluatif de la charte du PNG, il s'agira de mettre en place un suivi des 13 objectifs/19 orientations/8 axes, et plus précisément des 90 mesures (actions), qui leur correspondent, de façon à se rendre compte de l'avancé du parc et des acteurs du territoire concernant ces quatre enjeux.

### **1.3.2 Les enjeux liés au document**

La réforme des parcs nationaux vient rechercher à la fois plus de développement durable dans ses objectifs, mais aussi, plus de rentabilité dans ses actions et son fonctionnement. L'intégration d'acteurs locaux, de partenaires, par la signature de conventions et de partenariats vient chercher des moyens externes pour mener les politiques prévues sur les territoires des parcs.

La charte du PNG, après validation en Conseil d'Etat, pourra être soumise à l'adoption des communes. Hors, il existe quelques oppositions à ce nouveau système, qui pourraient susciter un recul de certaines des 21 communes (cf Annexe n°3 Article France-Antilles Guadeloupe du 02/04/2013). Le parc, pour le moment cherche à séduire et à ne pas froisser les communes de l'aire optimale d'adhésion.

Les opposants à la Charte avancent deux types d'arguments. Le premier est la restriction de leur liberté d'action. Le second est la mainmise de l'Etat sur la politique locale.

Le parc est donc aujourd'hui en recherche de légitimité, il essaie dans la charte, de montrer qu'il sera un avantage pour le territoire délimité. Il aura la capacité de coordonner les actions et les acteurs, et apportera le concours de ses agents et ses finances.

Les agents du parc, principalement ceux rattachés à l'Aire d'Adhésion, sont inquiets dans cette période de flottement. Ils ne savent pas très bien comment se positionner. Il ne s'agit plus de faire uniquement de la protection et de la police. La directive en attendant l'adoption de la charte par les communes est de ne pas donner de contraventions, de ne pas froisser la population et les élus.

Le réagencement du fonctionnement du parc, ainsi que les quelques recrutements suffiront-ils pour mener les mesures annoncées dans la charte ?

Ce qui ressort de ce document, c'est qu'il porte une idée de ce que les acteurs voudraient faire de leur territoire ; Ferdy Louisy : « J'ai la conviction que le parc national nous permettra de faire de la Guadeloupe la référence caribéenne du développement durable et de l'implication éco-citoyenne ». Au final, le but n'est pas forcément de parvenir à accomplir toutes les mesures de la charte, mais surtout de créer une dynamique qui tende vers ces mesures. Le tableau de bord évaluatif de la charte peut être un support pour susciter et maintenir cette dynamique entre les acteurs concernés.

## 2. Mission confiée : Concevoir le tableau de bord évaluatif de la Charte de territoire du Parc national de la Guadeloupe

### 2.1 La méthodologie retenue et son état d'avancement à mon arrivée

Parallèlement à l'élaboration de son projet de charte de territoire, le Parc national de la Guadeloupe a entamé une réflexion concernant son évaluation. Concrètement, depuis septembre 2012, le PNG (une Volontaire de Service Civique), travaille à la construction d'un tableau de bord évaluatif de suivi continu de la charte de territoire.

#### 2.1.1 La méthodologie prévue :

Voici un résumé des cinq étapes prévues, décrites dans les documents de travail sur le tableau de bord de la charte du PNG.

La première étape a été de réfléchir aux questions évaluatives de moyens et d'impacts, déduites des objectifs, orientations et axes de la charte, mais aussi de ses mesures. En accord avec la méthodologie proposée par PNF, il s'agissait de privilégier des indicateurs mis au point par les observatoires nationaux mais aussi de s'appuyer sur des données déjà existantes.

Ainsi, la deuxième étape consistait à recenser des indicateurs déjà développés par un certain nombre d'organismes (ONB, AAMP, DEAL, PNF, COB PNG), et de les répartir selon les différentes mesures. Par ailleurs d'autres indicateurs semblant correspondre aux différentes mesures et objectifs ont été élaborés et ajoutés à la liste des indicateurs de moyens et d'impacts.

La troisième étape devait être d'adapter les indicateurs afin qu'ils correspondent aux questions évaluatives.

La quatrième étape a consisté à affecter les mesures des objectifs, orientations et axes aux différents services qui sera/seront majoritairement chargé(s) de les mettre en place. Les chefs de chaque service ont classé les mesures par ordre de priorité 1 ou 2. « 1 », pour indispensable à évaluer, « 2 », pour moins importante à évaluer. En parallèle, les mesures ont été réparties selon qu'elles seraient ou sont réalisées en interne, ou en partenariat.

La cinquième étape sera de choisir dans la liste des indicateurs proposés avec chaque chef de service et thématicien, les indicateurs semblant les plus pertinents, compréhensibles, quantifiables et faciles à obtenir pour pouvoir être mis à jour chaque année (de préférence).

#### 2.1.2 L'avancement du travail au début du stage

Au moment de la transmission du dossier, le tableau de bord PNG compte 70 questions évaluatives, 101 indicateurs de moyens et 65 indicateurs d'impacts peu précis. Il s'agit d'arriver à une quinzaine de questions évaluatives, une trentaine d'indicateurs de moyens, et une trentaine d'indicateurs d'impacts.

La troisième étape n'a été que partiellement réalisée et la cinquième n'a pas été entamée. Le dossier récupéré rassemble une large bibliographie, précise et complète. De plus, le classement des

mesures entre les prioritaires à évaluer et les moins importantes à évaluer me sera d'une grande aide pour recentrer mon travail par la suite.

Les points faibles du travail que l'on m'a présenté sont les suivants. Tout d'abord, les chefs de pôles et de services ne se sont pas tous mobilisés de façon continue dans le groupe de travail charte, certains ne sont pas venus aux réunions.

Ensuite, il y a eu une confusion entre indicateur et métrique. Ce qui est appelé indicateur correspond en fait à des métriques, qui devront venir composer les indicateurs. Ces métriques sont peu abouties, elles ont besoin d'être précisées et enrichies.

## 2.2 La mission et les livrables

### 2.2.1 La mission confiée au stagiaire

Le stagiaire aura à charge, sous la cotutelle du chargé de mission charte et du chef de Service Patrimoines :

- En concertation avec les chefs de services et les acteurs du territoire concernés par la mise en œuvre de la charte de sélectionner une quinzaine de questions évaluatives et une quarantaine d'indicateurs de moyen et d'impact ;
- Avec l'appui de l'établissement public parcs nationaux de France (PNF) et de l'agence des aires marines protégées (AAMP) pour les actions portant sur la partie marine du projet de charte de territoire, de s'assurer de l'harmonisation entre la démarche évaluative de ces établissements et celle du PNG ;
- Un important travail de concertation avec les chefs de services (notamment pour ce qui concerne la biodiversité) et les acteurs du territoire concernés (sur l'ensemble des sujets concernés par les indicateurs), de définir et de résumer pour chaque indicateur :
  - les sources de données mobilisables pour renseigner les indicateurs
  - le rythme de mise à jour des données
  - le coût prévisionnel pour renseigner ces indicateurs
  - de définir une échelle commune de calcul
  - de résumer le tout au sein de fiches sur lesquelles apparaîtront également la méthodologie, les sources, le ou les pilotes, etc.
- En collaboration avec les chefs de services et les acteurs du territoire concernés, de renseigner chaque indicateur au temps zéro (c'est à dire à la date de la mise en place du tableau de bord), et de définir les objectifs à atteindre sur la durée des 10 ans de la charte.

Cette fiche de poste est plutôt précise et n'a pas été remise en question. Il lui a été ajouté le point suivant : une réflexion sur la mise en valeur des résultats des relevés des indicateurs du tableau de bord.

Il a aussi été précisé par le directeur du parc que certaines tâches étaient obligatoires et d'autre optionnelles, en fonction du temps qu'il me resterait pour les réaliser. Ce classement se retrouve dans les livrables.

Dans cette commande, le PNG veut :

- Une information synthétique présentant les indicateurs
- Des indicateurs reprenant au maximum des métriques déjà mesurées par le parc ou par d'autres structures, en priorisant PNF et AMP.

- Un outil permettant de caractériser dans le temps les tendances et l'évolution du phénomène observé
- Une actualisation régulière
- Un outil d'information et de communication adapté aux publics destinataires : décideurs, techniciens, grand public

Aussi, le tableau de bord doit faire en sorte que le Parc priorise ses actions (déjà réalisé), qu'il précise les objectifs de sa politique, qu'il définisse plus précisément les partenaires pour chaque action menée.

### 2.2.2 Les livrables

Après avoir discuté avec le directeur du parc, les livrables ont été classés entre ceux qui sont obligatoires sur mon temps de stage et ceux qui sont optionnels.

Livrables obligatoires :

- Une fiche descriptive par indicateur
- Prévoir la récupération des informations : bases de données
- Réflexion sur la mise en valeur des résultats du tableau de bord

Livrables optionnels :

- Etat zéro
- Objectifs sur la durée de la charte

## 2.3 Les cadres clefs : Evaluation / Tableau de bord

Pour comprendre cette mission et pouvoir y répondre, il a été nécessaire de définir certains items de son intitulé : évaluation, suivi, tableau de bord et indicateur. Ainsi, à partir de plusieurs sources, j'ai précisé la commande et avancé dans la méthodologie à employer pour parvenir à sa réalisation.

### 2.3.1 Evaluation

L'évaluation des politiques publiques a commencé d'intervenir en même temps que l'Etat s'est appauvri et a perdu de sa légitimité. L'action publique s'est complexifiée et la demande de résultats a augmenté. La construction de ce tableau de bord évaluatif entre totalement dans ce contexte.

Plus précisément, l'évolution du contexte national et local (législatif ; politique ; économique), représente une opportunité de changement des instruments et des programmes du parc (nouvel organigramme, nouveaux locaux, charte, recrutement, ...). Ces changements, en plus de l'obligation légale, sont l'opportunité de mettre en place un tableau de bord évaluatif de la charte de territoire du parc.

L'évaluation fait partie des dispositifs d'observation territoriale. Elle mesure l'écart entre ce qui devrait être et ce qui est. Cela suppose que l'on a une idée de ce qui devrait être. Cela n'est pas toujours le cas dans les différentes mesures préconisées par la charte du PNG. Elle représente donc une opportunité de clarifier ce qui devrait être (Etat des lieux, capacité de charge).

Il y a des notions qu'il faut garder en tête lorsque l'on mène une évaluation : Pluralité, distanciation, compétences, respect des personnes, transparence, opportunité, responsabilité, modalités de diffusions

Selon l'AAMP, « De manière générale un système d'évaluation des politiques publiques, mises en œuvre repose sur plusieurs axes de travail :

- la définition de ce qu'il faut mesurer pour évaluer les résultats de son action et rendre compte de son action
- L'organisation de la collecte des données selon des protocoles communs à l'ensemble des acteurs
- La construction des systèmes d'information pour gérer les bases de données
- La publication des résultats pour permettre l'évaluation »

### 2.3.2 Tableau de bord

Le PNG veut concevoir son Tableau de bord évaluatif. Cela relève tant de l'évaluation que du suivi.

Le suivi, selon le Ministère de l'agriculture, dans son Guide d'évaluation, « désigne l'ensemble des dispositions prises pour mesurer l'état d'avancement de la réalisation d'un projet ou d'un programme. Le suivi recouvre une organisation administrative et un système de collecte de données qui fournissent une information régulière sur l'état d'avancement. (...) Le suivi vise à assurer une bonne gestion du programme ».

PNF a donné une définition précise de ce qu'est un tableau de bord : « Un tableau de bord est un outil de suivi et d'aide à la décision qui permet de regrouper et visualiser plusieurs indicateurs issus d'études ou d'enquêtes préalables à partir de sources d'information hétérogènes, constitué d'un système d'indicateurs répondant à un certain nombre de questions visant à évaluer une politique. Chaque indicateur doit donc pouvoir être rattaché à un ou plusieurs objectifs. Il s'agit d'indicateurs de moyens, de résultats et d'indicateurs d'impacts selon qu'ils répondent à des questions sur les moyens engagés pour cette politique, sur les productions de cette politique et sur les changements qu'elle a induits sur l'environnement naturel, économique ou social. Un même tableau de bord est susceptible de différentes formes de rendus selon la population destinataire des informations ».

### 2.3.3 Indicateur

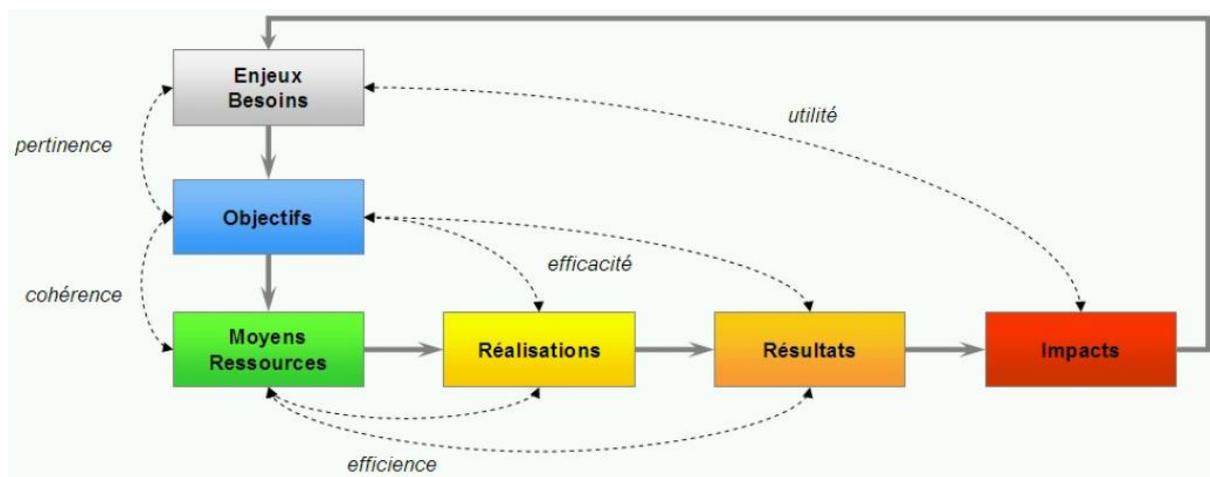
« Un indicateur simplifie, pour les rendre quantifiables, des phénomènes complexes, de sorte que la communication soit possible et la planification facilitée. » (Adriaanse – 1993)

Selon l'ARADEL, un indicateur, « C'est une grandeur mesurable qui caractérise soit l'action (indicateur de réalisation), soit l'état du système sur lequel on est intervenu (indicateur de résultat ou d'impact). (...) ces indicateurs doivent refléter ce que l'on veut réaliser et l'évolution que l'on souhaite pour le système. Un indicateur peut être quantitatif ou qualitatif. »

L'AAMP apporte quelques précisions, qui différencient métriques et indicateurs : « Un indicateur est une quantité mesurable directement ou calculable indirectement à partir de données de terrain, qui permet d'établir un diagnostic. Les données seules ne déterminent pas un indicateur, mais une métrique. Celle-ci devient un indicateur lorsque l'on sait comment l'utiliser pour faire un diagnostic, seule ou associée à d'autres. La mise au point d'une grille de lecture de l'indicateur permettra d'interpréter ses valeurs en fonction de point de comparaison (seuil, points de référence, variations spatio-temporelles), et de construire une échelle de réponse pour orienter les actions de gestion. »

Il faut rester attentif à certains points essentiels pour qu'un indicateur soit bon : sensible, précis, spécifique, valide/pertinent/crédible, mesurable/réaliste, simple/facile d'utilisation, opérationnel, comparable, reproductible.

Les indicateurs peuvent évaluer des temps différents des politiques publiques, depuis l'énonciation d'enjeux ou de besoins, jusqu'aux impacts de la politique mise en œuvre.



Sources : guides ARADEL et MEANS

Aussi, il existe différents types d'indicateurs :

- Indicateurs de contexte : « ils s'appliquent à l'ensemble d'un territoire, d'une population, etc. Ils permettent de caractériser le contexte environnemental, socio-économique du territoire dans lequel la charte va s'appliquer. Décrivant un phénomène, un territoire ou une dynamique, ils ne répondent pas à une question évaluative particulière : ce sont donc des descripteurs. » PNF
- Indicateurs de ressources : moyens (budgétaires, humains, techniques), mis à disposition par les financeurs dans le cadre de la convention. » PNF
- Indicateurs de réalisations : « il porte sur les réalisations physiques ou, dans le cas des services immatériels, sur les services proposés aux bénéficiaires. Les réalisations sont sous le contrôle des gestionnaires de l'intervention. Les bénéficiaires n'ont aucune influence sur les réalisations. » ARADEL

- Indicateurs de résultats immédiats : « Il décrit comment les bénéficiaires réagissent à l'intervention, c'est-à-dire l'effet immédiat de l'intervention sur la cible. » ARADEL
- Indicateurs d'impacts : « il mesure les effets à long terme de l'intervention publique sur les bénéficiaires ou l'environnement socio-économique. » ARADEL

Dans la méthodologie « Tableau de bord » du PNG, le choix a été fait de créer deux catégories d'indicateurs de suivi : de moyens / réalisations et de résultats / impacts. Je ne reviendrai pas en arrière sur ce choix. D'autres structures procèdent en évaluant les pressions, les actions, les résultats. Ici, les pressions ne sont pas évaluées, pourtant, il sera utile et nécessaire pour certains indicateurs de les évaluer tout de même.

### 2.3.4 Pourquoi suivre l'évolution du territoire et les mesures de la Charte ?

Le schéma suivant, très simple, permet de comprendre l'utilité de créer un tableau de bord évaluatif de suivi de la charte du PNG.

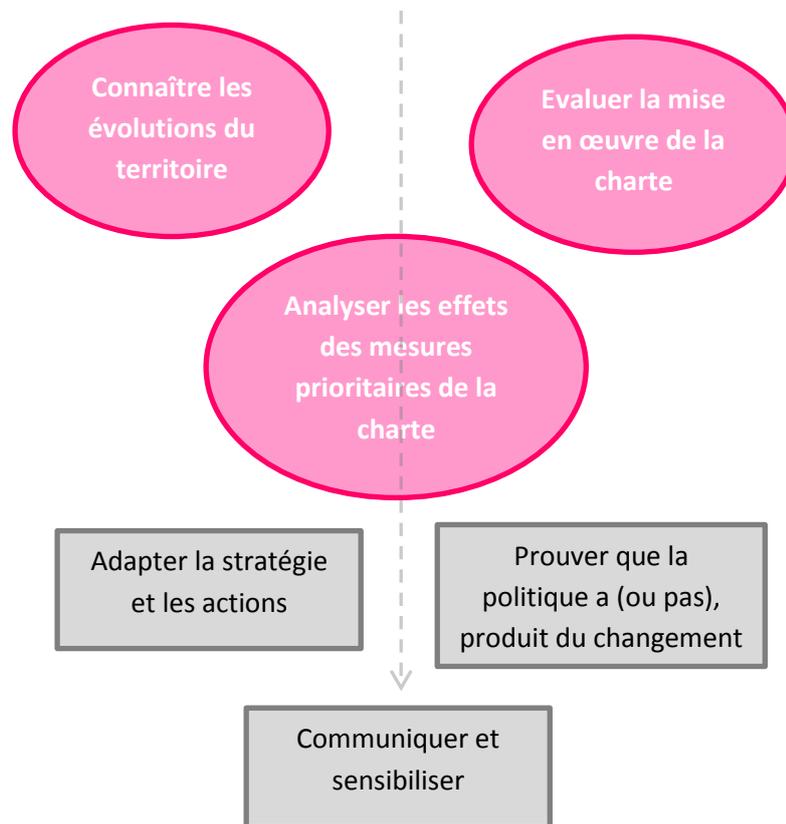


Figure 6 Source Observatoires Territoriaux, Olivier Boisard, 2012

## 3. Perspectives opérationnelles, stratégiques et/ou résultats obtenus :

### 3.1 Méthodologie employée dans la réponse aux objectifs de la mission

#### 3.1.1 Recueil d'informations

Je suis arrivée au PNG le 2 avril. J'avais lu la charte en détails. Pendant les deux premières semaines j'ai pris le temps d'intégrer le contexte (fonctionnement du parc, territoire, politique, ...) et l'avancement du dossier.

Lors de mon premier jour au Parc j'ai pu assister au premier conseil d'administration dans les nouveaux locaux du PNG. Ce C.A a permis une prise de contact avec l'équipe Parc, ses partenaires et les collectivités qui y prennent part. Il a aussi été l'occasion d'une présentation de l'éventail des activités de la structure. De plus, Monsieur Fady Hamadé, du bureau d'études BRL Ingénierie (Nîmes), a présenté les résultats d'une étude sur la valeur économique des réalisations du parc. A la suite du C.A, après lui avoir présenté ma mission, j'ai récupéré son contact pour discuter d'indicateurs que je pourrais reprendre dans le Tableau de bord.

Au cours des deux premières semaines, j'ai pris rendez-vous avec les personnes chargées de suivre mon travail : Antoine Colas (Chargé de mission Charte), Hervé Magnin (Chef du Service Patrimoines), Colin Niel (Directeur par intérim du PNG) ; de façon à préciser et ajuster ma mission.

De plus, pour mieux me rendre compte des activités menées par l'établissement public, j'ai participé à quelques sorties avec des agents du parc :

- Prévention déchet pour Pâques à la plage (01/04/13)
- Relevé de traces de tortues (08/04/13)
- Sensibilisation, police, traces tortues dans le Grand-Cul-de-Sac marin (12/04/13)

J'ai aussi découvert les sites terrestres du PNG, privilégiés par les visiteurs.

La deuxième semaine de ce premier mois de stage, j'ai eu un rendez-vous avec Anaïs Gainette, personne en charge du dossier « Tableau de bord » pendant les 6 mois précédent mon arrivée. Anaïs n'ayant pas eu de formation sur l'évaluation de politiques publiques, elle avait choisi de se baser sur une bibliographie très étoffée. Elle a fait suivre son travail par PNF et l'AAMP qui avaient déjà bien avancé dans leur démarche Tableau de bord.

J'ai donc consacré cette semaine à prendre connaissance du dossier, la bibliographie et l'avancement du travail sur le tableau de bord. Voici la liste des principales sources que j'ai récupérées dans le dossier et complétées par mes recherches (cf. liste complète de ma bibliographie à la fin de ce rapport), qui m'ont aidée à mieux comprendre la commande et à construire ma méthodologie :

- AAMP, *Note méthodologique pour la mise en œuvre du Tableau de bord des AMP*, 14 juin 2012, 27p
- Direction Prospective, Evaluation et Relation aux Citoyens, service « Contrôle de gestion et évaluation », *L'évaluation en région Rhône-Alpes, Glossaire*, 10/06/2013, 7p

- Power point « Concevoir et mettre en œuvre l'observation et le suivi d'un territoire » des Observatoires Territoriaux, Olivier Boisard 22-24 mai 2012, <http://ged.espaces-naturels.fr/share/page/site/stageobservationsuivi2012/documentlibrary>, consulté le 10/04/2013
- Parc naturel marin de la mer d'Iroise, *Comment va l'Iroise ? Tableau de bord 2012*, 2012, consultable en ligne : [www.parc-marin-iroise.gouv.fr](http://www.parc-marin-iroise.gouv.fr), 17p
- Parc naturel marin de la mer d'Iroise, *2010-2025 Plan de gestion, Fiches indicateurs*, 2010, consultable en ligne : [www.parc-marin-iroise.gouv.fr](http://www.parc-marin-iroise.gouv.fr), 119p
- Parcs nationaux de France, *Tableau de bord des parcs nationaux, Fiches descriptives des indicateurs*, 9 avril 2013, 49p

La lecture des comptes rendu des réunions du groupe de travail « Tableau de bord », m'a aidée à me positionner dans l'avancement du travail et à intégrer la méthodologie choisie par ce groupe. Ce dernier est composé du directeur du PNG, des chefs de pôles et services et du chargé de mission charte. Les questions évaluatives m'ont paru pertinentes mais à ajuster. Par contre, les indicateurs m'ont semblé très peu avancés. Seulement quelques métriques étaient décrites, ou bien il était indiqué « indicateur à construire ».

Aussi, à la fin des deux premières semaines, j'avais une meilleure visibilité sur ce qui m'était demandé ainsi que sur le contexte général et territorial de cette commande. Après une réflexion sur mes livrables avec Colin Niel, j'ai élaboré un calendrier de travail, puis, un modèle de fiche que je renseignerai pour chaque indicateur (à l'aide des fiches PNF et Parc marin d'Iroise). Ces documents ont été affinés et validés par le chargé de mission charte, le chef du service Patrimoines et mon maître de stage.

### 3.1.2 Construction des indicateurs

Les trois semaines suivantes ont été consacrées à la construction des indicateurs à l'aide de ce qui avait déjà été validé en groupe de travail « Tableau de bord », mais surtout en m'appuyant sur la bibliographie citée précédemment ainsi que sur les rapports d'activité de chaque pôle et service du PNG et sur le contrat d'objectifs (Etat – PNG). De cette façon j'ai essayé d'intégrer le plus possible des métriques déjà calculée par les services et pôle du PNG pour faciliter le recueil des données et limiter le temps et les coûts du suivi « Tableau de bord ».

J'ai relu chaque objectifs/orientations/axes, avec sa/ses questions évaluatives. J'ai essayé d'en rassembler certains, quand cela était possible pour réduire le nombre d'indicateurs. J'ai repris un classement des mesures par ordre de priorité (1 et 2), qui avait été effectué par Anaïs et les chefs de pôles et services. Ensuite, j'ai listé un maximum de métriques pertinentes et simples pour évaluer les mesures prioritaires.

Puis j'ai mis en forme ce travail dans des fiches indicateurs brouillons, de façon à avoir un support étoffé à proposer aux personnes qui pourraient enrichir et ajuster mes propositions. J'avais 27 fiches indicateurs, chacune divisée entre indicateur de moyens / réalisations et indicateur de résultats / impacts.

### 3.1.3 Ajustement des indicateurs

A partir de la deuxième semaine du mois de mai, j'ai commencé à présenter mon travail en interne. J'ai pris rendez-vous avec les chefs de Pôle et le chef de service Patrimoines. Je leur ai à chacun expliqué la démarche de mon travail, son avancement et ce que j'attendais de notre réunion. Je leur ai présenté les indicateurs avec la liste large des métriques que j'avais pu proposer. Le but était de supprimer les métriques qui n'étaient pas judicieuses ou trop compliquées à mesurer ; d'affiner les autres ; d'en proposer de nouvelles ou en remplacement.

Comme je m'en doutais, nous n'avons pas eu le temps, en un seul rendez-vous avec chacune de ces personnes, de balayer tous les indicateurs. Il est difficile de se plonger dans ce travail et encore plus de conserver l'attention de son interlocuteur plus d'une heure et demie. Il faudra donc que je rencontre à nouveau ces personnes.

La semaine du 20 mai, j'ai intégré toutes les remarques déjà recueillies sur mon travail et j'ai rencontré le reste des chefs de services du PNG (communication, S.I, Secrétariat général).

Puis, à partir de la semaine du 27 mai, je commencerai à rencontrer les structures extérieures et certains techniciens du parc, qui pourront m'aider à préciser des métriques technique. Certaines structures qui ressortent de façon dominantes seront à rencontrer prioritairement et directement (ONF, Office de l'eau, DEAL, DAC, Chambres consulaires, Offices de tourisme, ...); d'autres seront contactées par téléphone dans un premier temps.

Il faut noter que le mois de mai a été parsemé de jours fériés et de ponts (le 27 mai est à ajouter aux jours fériés de métropole), ce qui a rendu la continuité du travail et les prises de rendez-vous compliquées.

A la fin du mois de juin, j'espère avoir réussi à élaborer des fiches indicateurs précises, renseignant pour chacun toutes les informations citées dans la fiche indicateur modèle (cf 3.2.1).

De plus, l'ensemble des métriques qui relèvent d'une enquête annuelle seront rassemblées dans un questionnaire unique. Je réaliserai ce questionnaire en séparant les questions selon celles qui devront être posées en cœur de parc, en AA et AMA, ou bien encore sur l'ensemble du parc. L'objectif étant que ce questionnaire puisse être mené chaque année en reprenant les mêmes questions et la même notation de 1 à 5 dans les questions.

### 3.1.4 Un travail en concertation

Ce travail a vocation à être partagé, sinon il n'a pas d'utilité...

Le mercredi 19 juin, je participe à une réunion avec le Conseil Scientifique du parc dont l'ordre du jour est une réflexion sur l'évaluation de la capacité de charge des sites naturels. Pour le moment, dans le tableau de bord, les capacités de charge des sites et des traces sont évaluées à dire d'experts, en attendant de définir plus précisément cet indicateur.

Un article intéressant à ce sujet, paru dans la revue *Espaces Naturel* en janvier 2013 (Bergere (H.) et Le Berre (S.), Janvier 2013, « Comment évaluer la capacité de charge de son territoire ? », in *Espaces Naturels*, n°41, pp.47 – 48), rend compte de la façon d'évaluer la capacité de charge de l'île de Port Cros, elle aussi constituée en Parc national.

Le 24 juin, je vais prendre part à une réunion téléphonique prévue entre le directeur du parc, le chargé de mission charte et PNF, pour préciser les indicateurs de leur tableau de bord que nous pensons utiliser dans le nôtre. J'ai en effet repris les indicateurs construits par PNF qui m'ont paru adéquat pour enrichir le tableau de bord du PNG. J'en ai laissé d'autres de côté parce qu'ils m'ont semblé trop larges et donc être moins judicieux que d'autres indicateurs plus localisés, ou bien, tout simplement parce que certains indicateurs PNF ne peuvent pas encore être calculés dans les DOM.

J'ai été sollicitée pour prendre part à un forum des AMP qui aura lieu du 3 au 5 juillet en Guadeloupe. Ce sera l'occasion de présenter mon travail sur le tableau de bord et de discuter de ses faiblesses avec les personnes des AMP qui ont déjà construit le leur.

### 3.1.5 Le temps zéro et la projection en 2025

A partir du mois de juillet (plutôt mi-juillet), il s'agira de faire les premières mesures au temps zéro pour chaque indicateur. Certaines auront pu être faites au moment de leur élaboration, les autres demanderont un rappel aux personnes en charge de leur mesure.

Pour remplir les grilles de lecture des indicateurs, cela demandera forcément d'avoir un point de comparaison en plus du relevé au temps zéro (comme en géométrie, il faut deux points minimum pour tracer une droite ou une courbe). Ces éléments de comparaison peuvent être des mesures antérieures, des objectifs futurs définis par les personnes expertes, ou bien une comparaison avec des relevés similaires sur d'autres territoires. Quand cela sera possible, je réaliserai un exercice qui ne pourra être qu'à dire d'expert, de projection en 2025, c'est-à-dire la durée de vie maximale de la charte de territoire.

### 3.1.6 La mise en valeur du tableau de bord

La mise en valeur des résultats du tableau de bord tient à cœur de la direction du parc. Il s'agirait d'une valorisation plutôt grand public et imagée. Les classes de couleur des fiches indicateurs faciliteront cet exercice. L'exemple de la valorisation du tableau de bord du Parc marin de la mer d'Iroise est intéressant (cf annexe n°4). Les pastilles de couleur indiquent une notation simplifiée, une flèche indique si l'évolution est positive, négative ou stagnante.

J'ai eu une première discussion à ce sujet avec Wilfrid Demonio, chef du Service communication, à qui j'ai présenté la démarche tableau de bord et l'exemple cité plus haut. Nous devons nous revoir prochaine pour avancer dans la conception d'un document de diffusion des résultats des indicateurs.

## 3.2 Les premiers résultats obtenus

Pour le moment il y a 26 fiches indicateurs séparées entre Moyens / Réalisations et Résultats / Impacts. J'y ai rassemblé toutes les métriques possibles par indicateurs et les ai présentées aux chefs de pôles et services du PNG qui en ont supprimées, modifiées, ajustées, ajoutées. Il y a 7 fiches indicateurs pour évaluer les 13 objectifs sur les cœurs, 13 fiches indicateurs pour évaluer les 19 orientations sur l'AA et AMA, et 6 indicateurs pour évaluer les 8 axes sur le territoire global du PNG.

### 3.2.1 La structure de la fiche indicateur

Le modèle de la fiche indicateur qui suit a été élaboré à l'aide des lectures bibliographiques, dont les sources les plus importantes ont été les fiches indicateurs de PNF et du Parc naturel marin d'Iroise. A taille réelle, il se présente en un recto verso A4, en format paysage. Il s'agira de renseigner, pour chaque indicateur :

- Le contexte de l'indicateur
  - Sa correspondance avec les objectifs PNF (classement déjà effectué par PNF)
  - Sa correspondance avec les quatre enjeux de la charte du Parc
  - Sa correspondance avec un ou des Objectifs/Orientations/Axes.
  - Les mesures qui sont évaluées dans cet indicateur (en gris les mesures prioritaire à évaluer, en vert celles qui le sont moins)
- La personne en charge du renseignement final de l'indicateur
- La description de l'objectif de l'indicateur
- Les questions évaluatives auxquelles l'indicateur doit répondre
- La composition de l'indicateur : Pour chaque métrique, il s'agit de préciser :
  - Le nom de la métrique qui peut se retrouver à l'identique dans plusieurs indicateurs
  - Sa définition, son mode de calcul
  - Le / les producteurs de la donnée
  - L'unité dans laquelle elle sera rendue
  - Un point de comparaison (années antérieures, objectif visé, autre territoire, ...), qui permettra de construire les catégories de notation du résultat de la mesure
  - La fréquence de mise à jour. La plupart du temps, les métriques seront mises à jour tous les ans. Cependant, certaines métriques ne peuvent être renseignées chaque année car les données nécessaires à leur calcul ne sont pas actualisées annuellement.
  - Le service en charge de récupérer les données nécessaires pour le calcul de la métrique
- La grille de lecture va aider le lecteur à comprendre la note octroyée pour chaque métrique, puis le calcul de chaque indicateur. Cette grille, précise pour chaque métrique, les 5 classes qui permettront de savoir si le résultat est très mauvais, mauvais, moyen, bon ou très bon. En fonction de ce classement, un score de 1 à 5 est affecté à la métrique. Pour obtenir le résultat final de l'indicateur, il suffira de faire la moyenne des métriques, en respectant les coefficients qui leur sont attribués.

Ainsi, chaque métrique et plus largement chaque indicateur, se verra attribuer une note de couleur du rouge pour très mauvais au vert foncé pour très bon. Cette note de couleur facilitera la mise en valeur du tableau de bord pour un large public.

- A la fin des fiches, trois cases préciseront les principaux biais, limites et sources de variabilité de l'indicateur ; ses principaux avantages ; et comment l'indicateur pourrait être amélioré.

## TITRE DE L'INDICATEUR

**Contexte de l'indicateur**

Objectif PNF:

Enjeux de la Charte PNG:

Obj./Orient./Axe:

Mesure(s): les mesures en gris sont de priorité 1, en vert elles sont de priorité 2

Personne en charge du renseignement de l'indicateur

**Objectif de l'indicateur**

oifglkhfdoiflkgfzefjgdsdloidhgfqorieghnosdighlskenfosmi-hfdlmkgqszomighndsikgnsmegiohjdnlgmvkndgkdfngvmkjgdkgùkjdfgùjgùdmlijkdklg

**Question évaluative**

oifglkhfdoiflkgfzefjgdsdloidhgfqorieghnosdighlskenfosmi-hfdlmkgqszomighndsikgnsmegiohjdnlgmvkndgkdfngvmkjgdkgùkjdfgùjgùdmlijkdklg

**Composition de l'indicateur**

Métrique	Définition	Producteur de la donnée	Unité	Point de comparaison	Fréquence mise à jour	Service de récupération
MOYENS / REALISATIONS						
Exemple 1						
Exemple 2						
RESULTATS / IMPACTS						

**Grille de lecture**

Métrique	Indéterminé	Très mauvais, score=1	Mauvais, score=2	Moyen, score=3	Bon, score=4	Très bon, score=5	Coefficient de pondération
MOYENS / REALISATIONS							
Exemple 1		0-0,19	0,20-0,40	0,41-0,60	0,61-0,80	0,81-1	2
Exemple 2		<0,2	]0,2-0,39]	]0,39-0,53]	]0,53-0,77]	]0,77-1]	1
RESULTATS / IMPACTS							

<b>Principaux biais, limites, sources de variabilité</b>	
<b>Principaux avantages</b>	
<b>Pour aller plus loin</b>	Comment améliorer la performance de l'indicateur?

### 3.2.2 L'état d'avancement des fiches indicateurs

Au 24/05/2013, sur les 27 fiches indicateurs réalisées, 26 ont été retenues par les chefs de services et de pôles. Les indicateurs du cœur de parc (Objectifs), ont été présentés aux chefs du Service Patrimoines, du Pôle milieux marins et du Pôle cœur forestier. Les indicateurs de l'Aire d'adhésion et de l'Aire maritime adjacente (Orientations) ont été présentés au chef du Pôle Aire d'adhésion. Les indicateurs transversaux au territoire du parc (Axes), ont été présentés au chef du Pôle Aire d'adhésion.

Les services communications, informatique et secrétariat général ont été consultés pour préciser les métriques qui les concernent.

Pour le moment, j'ai travaillé sur la composition des indicateurs, leurs grilles de lecture ne sont pas encore construites. Pour plus de facilité, j'ai donné un nom et un numéro à chaque indicateur. Ceux qui commencent par « 1 » sont des indicateurs d'objectifs, ceux qui commencent par un « 2 » sont des indicateurs d'orientations et ceux qui commencent par un « 3 » sont des indicateurs d'axes.

Les 26 fiches se trouvent en annexes de ce rapport de fin d'études. Il serait trop long de les présenter chacune en détails.

A titre indicatif, voici la liste des indicateurs avec leurs questions évaluatives :

Indicateurs	Question(s) évaluative(s)
<b>Indicateurs d'objectifs (Cœurs)</b>	
1.1 Connaissance des cœurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quelle connaissance est disponible sur les patrimoines des cœurs? Est-elle partagée avec l'extérieur?</li> <li>▪ Les cœurs sont-ils la cible de projets de recherches?</li> </ul>
1.2 Pressions anthropiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quels sont les impacts des pressions anthropiques sur les cœurs</li> <li>▪ L'effort d'encadrement réduit-il ces impacts?</li> </ul>
1.3 Esprit des lieux	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La préservation des cœurs est-elle effective?</li> <li>▪ Les visiteurs s'y sentent-ils bien?</li> </ul>
1.4 Accueillir, Informer, Eduquer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le niveau d'accueil et d'information du public est-il satisfaisant?</li> <li>▪ Les visiteurs et les habitants des cœurs du parc sont-ils respectueux de la réglementation?</li> </ul>
1.5 Restauration de patrimoines emblématiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les programmes de restauration d'éléments naturels, culturels et paysagers patrimoniaux menés par le parc dans la zone cœur, sont-ils en bonne voie, sont-ils efficaces, efficient?</li> </ul>
1.6 Aménagement et gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les sites et les infrastructures légères des cœurs sont-ils aménagés et gérés?</li> <li>▪ Ces actions sont-elles effectuées dans le respect des patrimoines naturels, culturels et paysagers?</li> </ul>
1.7 Tourisme dans les cœurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les pratiques touristiques dans les cœurs du parc sont-elles durables?</li> </ul>
<b>Indicateurs d'orientation (AA et AMA)</b>	
2.1 Milieux et Espèces menacées	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les actions menées sur le parc permettent-elles de préserver les milieux et les espèces menacés?</li> </ul>
2.2 Nature ordinaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Donne-t-on une place plus importante à la nature en ville?</li> <li>▪ Les habitants sont-ils associés à la veille</li> </ul>

	environnementale?
2.3 Corridors écologiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'effort de maintien et de restauration des corridors écologiques est-il efficace et suffisant?</li> </ul>
2.4 Education, Contrôle, Sanction	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les actions de sensibilisation et de contrôle réduisent-elles les atteintes environnementales?</li> </ul>
2.5 Pollutions, Dégradations anthropiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les actions envers la réduction des pollutions et des dégradations anthropiques sont-elles efficaces?</li> </ul>
2.6 Ressourcement et Découverte patrimoniale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les territoires de l'aire optimale d'adhésion et de l'aire maritime adjacente sont-ils des supports de ressourcement et de découverte patrimoniale?</li> </ul>
2.7 Exploitation durable des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les ressources halieutiques, sylvicoles et cynégétiques sont-elles exploitées de façon durable?</li> </ul>
2.8 Economie et pratiques durables	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les activités économiques et les pratiques du territoire sont-elles davantage respectueuses de l'homme et de l'environnement?</li> </ul>
2.9 Traditions et cultures locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quelle est la dynamique de la culture créole et caribéenne sur le territoire du parc?</li> </ul>
2.10 Patrimoine naturel, bâti et archéologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les actions de réhabilitation et de restauration des sites naturels, bâtis et archéologiques du parc et de ses partenaires sont-elles efficaces, sont-elles suffisantes?</li> </ul>
2.11 Professionnalisation et échanges d'expériences	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les acteurs du territoire gagnent-ils en compétences? Travaillent-ils en réseau?</li> </ul>
2.12 Filières locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'aire d'adhésion du parc est-elle engagée dans un mouvement de développement et de structuration des filières locales?</li> </ul>
2.13 Stratégies territoriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les documents stratégiques et de planification sont-ils en accord avec le projet de territoire durable?</li> </ul>

### Indicateur d'axes (Territoire PNG dans sa totalité)

3.1 Relations privilégiées, Gestion concertée	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les acteurs locaux portent-ils le projet et les actions du territoire du PNG?</li> </ul>
3.2 Projets emblématiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les acteurs locaux sont-ils fédérés autour des projets Lamantins et de la lutte contre le poisson lion?</li> </ul>
3.3 Capacité de séduction	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quelles représentations les Guadeloupéens et les visiteurs se font-ils du parc national?</li> <li>▪ Les usagers sont-ils satisfaits de leur visite?</li> </ul>
3.4 Réseaux et Coopération	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le PNG est-il fortement présent dans les réseaux de coopération de la région caraïbe?</li> <li>▪ La politique du PNG est-elle bien articulée avec les autres dispositifs de protection du patrimoine naturel?</li> </ul>
3.5 Exemplarité de l'Etablissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'établissement du Parc est-il exemplaire en termes de responsabilité environnementale et sociale?</li> </ul>
3.6 Adaptabilité de l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le parc s'adapte-t'il à sa nouvelle organisation, à ses nouvelles missions?</li> </ul>

## 4 Apports réciproques

### 4.1 Retour d'expérience à l'issue de ma mission au sein du PNG

La mission qui m'a été confiée au cours de ce stage m'a demandé de mobiliser des savoirs, des compétences, des capacités et des aptitudes, déjà acquis ou en cours d'acquisition, de par ma formation en Master IDT ou par d'autres expériences.

#### 4.1.1 Compétences et savoirs activés, perfectionnés ou développés en lien avec des aspects méthodologiques

Compétences et savoirs	Description
Comprendre le contexte de la mission	Plusieurs des cours dispensés en licence Aménagement et Développement territorial, et en master IDT, m'ont appris l'importance de s'imprégner du contexte de la mission, de décortiquer le problème territorial posé. Aussi, dès mon arrivée, j'ai cherché à comprendre : <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Le système d'acteurs et leurs intérêts et objectifs sous-jacents</li><li>➤ Le fonctionnement de la structure Parc</li><li>➤ Le cadre problématique</li></ul> Pour cela, je me suis documentée, j'ai assisté à un Conseil d'administration, j'ai participé à des sorties sur le terrain et j'ai procédé à des entretiens exploratoires au sein du Parc.
Redéfinir la mission et les livrables avec le commanditaire	Une deuxième étape est nécessaire avant de se lancer dans le travail à proprement dit, c'est de redéfinir la mission et les livrables avec le commanditaire, de façon à bien s'accorder sur les objectifs de celle-ci et les rendus finaux. Ce sont les Ateliers IDT et mon stage de M1, qui m'ont sensibilisée à l'importance de cet échange préalable avec le commanditaire.
Etablir un planning de travail	Une fois le contexte de la mission éclairci et les livrables rediscutés, j'ai pu établir un planning de travail. Les Ateliers IDT nous ont appris qu'il est important de gérer son temps pour parvenir au bout d'une mission. Cela implique de toujours savoir ce qui a été fait et le temps qu'il nous reste pour accomplir les tâches suivantes.
Etude bibliographique et Benchmarking	C'est lors de l'atelier de licence ADT que j'ai découvert l'importance et les apports du Benchmarking. Quant à l'étude bibliographique, elle m'est indispensable depuis le collège. Le master IDT nous a démontré l'intérêt d'aller voir ailleurs ce qui a déjà été fait sur notre sujet et avec quelle méthode. Cela permet de gagner du temps et de ne pas repartir de zéro pour chaque tâche à accomplir. Aussi, au cours des premières semaines au sein du Parc, j'ai balayé un large éventail de méthodologies, d'indicateurs et de mises en valeurs de tableaux de bords de structures de protection de l'environnement. Cela m'a aidée à me rendre compte de ce qu'il était possible de faire et de m'inspirer de leur méthodologie de travail.
Préparer une réunion, mener un entretien	Ma mission demande de rencontrer beaucoup de professionnels, au sein du Parc et à l'extérieur. J'ai appris, en Atelier IDT principalement, que pour ressortir d'une réunion avec les informations recherchées, il faut l'avoir bien préparée en

	amont. De plus une rencontre sert à tirer des informations et à enrichir son travail, mais aussi à informer sur son travail et à y faire adhérer son interlocuteur.
Création de questionnaires	Les cours dispensés en M1 IDT sur la création d'entretiens et de questionnaires, et leur réalisation par la suite ; vont beaucoup me servir pour élaborer le questionnaire destiné aux visiteurs du parc.

#### 4.1.2 Compétences et savoirs activés, perfectionnés ou développés en lien avec l'usage d'outils

Compétences et savoirs	Description
Création de bases de données	Les cours dispensés en Master IDT sur les bases de données, leur création et leur utilisation, vont m'être utile quand il s'agira de construire avec le Service Informatique, les bases de données de récupération des résultats des métriques, de façon à obtenir les indicateurs. J'ai retenu l'importance de prévoir les champs, les calculs en amont, pour faciliter l'utilisation de la base par la suite.

#### 4.1.3 Compétences et savoirs activés, perfectionnés ou développés en lien avec l'évaluation des politiques publiques

Compétences et savoirs	Description
Maîtrise du cycle de création d'une politique publique, des différents objets et moments de l'évaluation.	Les cours de Politiques Publiques de M1 et ceux de PTE en M2 m'ont permis de comprendre le cycle de création d'une politique et de différencier les divers moments de l'évaluation. Cela m'a permis de positionner le tableau de bord de la charte du PNG dans le cycle de la politique, de mieux comprendre le contexte et les objectifs sous-jacents de la mise en place de ce suivi.
Ajustement de questions évaluatives	Les mêmes cours m'ont permis de ne pas être perdue dans un travail déjà commencé et d'essayer d'ajuster les questions évaluatives, sans toutes les reprendre totalement.
Création d'indicateurs composés de métriques	Même si les cours d'Information territoriale et Indicateurs de M1, m'avaient quelque peu perdue dans des bases de données sans fin, je me rends compte aujourd'hui qu'ils m'ont sensibilisée à l'importance de trouver les bonnes métriques pour composer un indicateur, à la fois simples et porteuses de sens (donc pas simplistes). Ils m'ont aussi montré l'importance de prévoir le traitement des données dans le temps.
Penser la transmission et la mise en valeur de l'évaluation	Les différentes U.E du Master IDT nous ont appris à adapter notre communication au public visé. Ici, la valorisation du tableau de bord doit être compréhensible par le grand public, tout en ne perdant pas toute substance. Aussi, il s'agira de construire une représentation des résultats avec le Service communication, qui reprenne le code couleur des métriques ou indicateurs, et qui montre avec un +/-, la dynamique de celle/celui-ci.

#### 4.1.4 Compétences et savoirs activés, perfectionnés ou développés en lien avec les structures de protection de l'environnement et de développement durable

Compétences et savoirs	Description
Les structures de protection et de projets territoriaux	<p>Ce stage me permet d'approfondir ma base de connaissances sur les parcs nationaux et plus généralement sur une structure de protection et de projets territoriaux durables. Mon stage de M1 au sein du Service Développement Rural, du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Forêt de Polynésie Française, sur le montage du projet de création d'un Parc territorial sur la baie de 'Opunohu, sur l'île de Moorea, m'avait déjà sensibilisée à ce style de structures. Dans une certaine continuité, après avoir participé à la construction d'un parc, je me penche sur l'évaluation des mesures d'un autre.</p> <p>J'ai donc acquis des connaissances sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le fonctionnement de la structure</li> <li>➤ Les problèmes qu'elle rencontre</li> <li>➤ Ses champs d'activités</li> <li>➤ Les acteurs et structures partenaires</li> </ul>
La Réforme des Parcs nationaux	<p>Pour comprendre le contexte de mon stage, j'ai dû me plonger dans la Réforme des Parcs nationaux (loi de 2006 et Décret de 2009). Cela me permet de mieux comprendre les liens entre Ministère, Parc, Collectivités Territoriales, ainsi que les nouvelles missions qui viennent bouleverser le fonctionnement traditionnel des parcs nationaux.</p>

#### 4.1.5 Capacités et aptitudes activées, perfectionnées ou développées en lien avec ma mission au sein du Parc national

Capacités et aptitudes	Description
Adaptation	<p>Ce stage a demandé de m'adapter non seulement au contexte et au fonctionnement de l'établissement, mais surtout, à une mission qui avait déjà été commencée. J'ai donc dû adapter la méthode choisie à ma vision du travail, mais aussi me calquer sur celle-ci pour ne pas revenir en arrière et perdre du temps.</p>
Autonomie	<p>Au total il y a trois personnes chargées de suivre mon travail. Ces personnes sont très prises et ont fait le « choix » de me laisser conduire ma mission. Cette autonomie dans mon travail est très formatrice. Je mène la construction du tableau de bord avec ma méthodologie et rencontre les professionnels que je pense utile de rencontrer. Je prends tout de même l'initiative de rendre compte de l'avancée de mon travail à ces trois personnes de façon régulière. Cette autonomie dans le travail a été cultivée en master IDT, elle a aussi été enrichie en stage de M1.</p>
Rendre compte d'un travail de façon synthétique et claire Exprimer, voire défendre une opinion au sein d'une réunion	<p>Un tableau de bord évaluatif pour une structure telle que le PNG est un document assez lourd et complexe. Aussi, lorsque je rencontre des professionnels pour recueillir leurs remarques, il est important d'arriver à leur expliquer ma démarche et ma méthode de façon synthétique et claire ; puis d'aller droit au but sur les métriques qui les concernent.</p> <p>Face aux chefs de services et de pôles, les discussions autour des métriques prennent parfois la forme de négociations pour parvenir à « la première solution acceptable aux moindres frais ».</p>

De plus, je devrais aussi rendre compte de mon travail lors des réunions prévues avec le Conseil scientifique, les AMP et PNF.

Solliciter les connaissances et les compétences là où elles se trouvent

Elaborer un tableau de bord est un exercice qui ne peut être mené seul. Cela demande de rencontrer quantité de personnes, si l'on veut avancer dans son travail. Les Ateliers IDT, mon stage de M1, ainsi que mes quelques expériences professionnelles, me permettent d'oser aller vers les gens sans trop d'appréhension. Je tire de ces entretiens un fort enrichissement professionnel.

## 4.2 Probabilité d'accomplissement de la mission, ses perspectives d'avenir

A la fin de mon stage, je pense parvenir à obtenir un tableau de bord assez précis, à le partager avec le personnel du parc concerné et à en faire les premières mesures quand les données seront disponibles. Certaines métriques seront plus difficiles à construire et à mesurer que d'autres. Je pense aux métriques qui concernent la culture, le patrimoine bâti et archéologique, les nouvelles missions de l'Aire d'adhésion et, l'évaluation des capacités de charge des sites et des traces.

Fin septembre, j'espère avoir renseigné les indicateurs au temps zéro et avoir défini les modalités de mise en valeur de ceux-ci pour le grand public.

Par contre, la définition d'objectifs pour 2025 me semble bancal étant donné que pour plusieurs métriques, le temps zéro sera la première mesure effectuée. Cet exercice de projection, devrait être possible pour les indicateurs du cœur de parc sur lesquels nous avons plus de recul. Par contre, pour ceux qui concernent l'AA et AMA, ce sera bien plus compliqué, ne disposant pas d'un regard rétrospectif sur les actions menées. Or, pour se projeter dans l'avenir, un regard sur le passé est nécessaire.

Ensuite, le doute le plus important concernant le tableau de bord n'est pas tant sa conception, mais plutôt la récolte de données sur le long terme. Selon moi il sera plus que nécessaire qu'une seule personne soit en charge de rassembler les données et de faire les calculs des indicateurs. Sinon il se pourrait bien que les bases de données restent vides.

Pour que le tableau de bord soit l'élément déclencheur d'un suivi régulier des politiques et mesures du parc, il est nécessaire que l'ensemble des acteurs internes et externes au PNG soient concernés par celui-ci. Or, même si pour le moment je me charge de rencontrer et mettre au courant chacun de ces acteurs, par la suite, il ne faudra pas laisser retomber ce mouvement de concertation. C'est ici le double tranchant de me laisser totalement autonome dans mon travail, si l'on veut qu'il puisse être poursuivi il faut qu'il soit partagé au maximum.

Enfin, le service communication devra se charger de récupérer les indicateurs et de les valoriser dans la forme prévue (en interne ou en externalisant la tâche) tous les ans.

## 4.3 Le métier, mes compétences et aptitudes ; mon projet professionnel

### 4.3.1 Le métier

La création d'un tableau de bord évaluatif est un exercice très précis, rigoureux qui me tient à cœur. Pourtant, il ne laisse pas beaucoup la place à la créativité. Dans un tableau de bord, l'évaluation qualitative est assez bridée ; or c'est la partie qui m'intéresse le plus. Le tableau de bord qui doit être simple, efficace et peu coûteux, empêche l'utilisation d'outils tels que les focus groupes, les panels d'experts, ou les entretiens prolongés.

Dans cette mission je suis en manque du côté humain de la profession. Le premier mois a beaucoup consisté en un travail de bureau, les phases suivantes devront être plus collaboratives et je m'en réjouis.

Dans le métier d'évaluatrice, il me manque l'impression d'agir pour l'intérêt général. Même si cela permettra d'ajuster les politiques et leurs mesures, donc, normalement, d'être plus efficaces ; je me sentirais plus utile dans le montage de projets ; ou bien, dans un travail prospectif où l'esprit est moins bridé par les calculs.

### 4.3.2 Mes compétences et aptitudes

Cette mission a renforcé mes compétences d'autonomie, d'adaptation et d'organisation, ainsi que mes capacités d'expression orale et de sollicitation de compétences extérieures. J'ai aussi gagné en compréhension du cycle des politiques publiques et des structures de protection de l'environnement et de développement territorial durable. De plus, la réflexion sur la mise en valeur des relevés des indicateurs me permet de toucher aux problématiques de la communication. Même si ces compétences me seront très utiles dans ma vie professionnelle, je regrette de ne pouvoir inscrire dans les compétences et savoirs en lien avec l'usage d'outils, seulement la création de bases de données. J'espère avoir le temps d'être intégrée à la constitution du support de communication sur les résultats des relevés.

Pour autant, je suis contente de gagner en assurance face aux professionnels du milieu. Et mon CV comporte des compétences et aptitudes complémentaires à celles valorisées par ce stage, qui ont été développées dans ma formation ou dans d'autres expériences.

### 4.3.3 Mon projet professionnel

Mon projet professionnel, même s'il a fortement été précisé depuis mon entrée en master, reste vaste. Je suis toujours intéressée par l'évaluation des politiques publiques, allant moins vers un suivi quantitatif et plus vers une mixité quantitatif/qualitatif qui offre un panel d'outils plus intéressant.

La prospective territoriale me tente car elle mêle à la fois diagnostic, concertation et créativité. Elle représente un domaine dans lequel je pourrais m'épanouir, mettre à profit mes compétences et beaucoup apprendre. L'autre domaine qui m'attire est le montage de projets en lien avec la nature, des pratiques écoresponsables, l'itinérance.

L'emploi idéal pour moi serait un poste de développement de la randonnée dans un espace naturel. Je pourrais monter des projets pour promouvoir cette activité et un tourisme durable et avoir une réflexion plus large sur l'itinérance.

Dans une dizaine d'années, je pense monter mon propre projet, un lieu d'hébergement, de restauration locale, de départ pour des sports de nature et de créativité artistique. J'ai déjà quelques expériences dans ces quatre domaines, il restera à les compiler.

Dans tous les cas, quelle que soit ma vie professionnelle future, je considère les connaissances, les compétences et les capacités développées dans ma formation et dans mes stages, comme un socle sur lequel je peux me baser pour avancer. Je pense néanmoins qu'une place plus importante donnée aux enseignements théoriques m'aurait permis de mieux décrypter encore les situations diverses dans lesquelles je pourrai me retrouver.

## Conclusion

Une démarche évaluative est toujours intéressante dans le sens où elle force les protagonistes à regarder en arrière et à ré-affiner leurs objectifs. Elle permet de prendre du recul sur la politique et les actions que l'on a choisi de mettre en place face à un diagnostic, ou bien elle est l'occasion de réaliser un diagnostic. Les résultats ne doivent pas être lus en tant que notes brutes, mais plutôt en tant qu'indications à interpréter. L'évaluation est une occasion d'adapter les politiques et les actions de la structure, parfois de se rendre compte d'une évolution de la situation initiale. Elle peut aussi donner lieu à un support de communication qui diffuse ses résultats.

Plusieurs interrogations seront posées au débat les 6 et 7 juin 2013, lors des 11<sup>ème</sup> Journées françaises de l'Evaluation qui se tiendront à Grenoble, concernant les méthodes, l'utilité, la communication des résultats des évaluations, ... Ces questionnements qui ont pour but d'améliorer la qualité des évaluations, ainsi que leur réutilisation par les décideurs, résonnent avec certains bilans que je peux faire de mon travail au sein du PNG. Je m'en inspirerai donc pour faire ces dernières remarques.

J'ai été très bien accueillie au sein de la structure du PNG. Toutefois, assez légitimement, je sens que la majorité des personnes que j'ai consultées conservent une certaine distance par rapport à ce travail, qui leur paraît très lourd et loin des réalités de l'action et des métiers. En effet, le fait de se baser en majorité sur des métriques quantitatives permettra certes d'objectiver les résultats, voire les impacts des politiques du parc ; toutefois, cela pourrait réduire le champ d'observation, et donc tronquer « la complexité du réel ».

La crainte à la vue du peu de place conférée à des indicateurs qualitatifs, est d'affaiblir les éléments de compréhension et d'interprétation des phénomènes qui ont lieu sur le territoire. En même temps relever davantage d'indicateurs qualitatifs demanderait un investissement en temps, en réflexion et en énergie supplémentaire.

C'est pourquoi il est important de conserver au moins l'idée du questionnaire pour les visiteurs du parc, de façon à donner du sens et des pistes d'interprétation aux données récoltées.

Pour élever la qualité de l'évaluation d'un territoire tel que celui du PNG, il paraît important d'une part que les décideurs se saisissent de cet outil, et, d'autre part, que le tableau de bord soit co-produit. En même temps, cet outil est plutôt scientifique et abscons, il est normal qu'il en rebute plus d'un à s'y plonger en profondeur.

Aussi, il sera très intéressant de montrer les apports potentiels de ce tableau de bord aux employés du parc et à ses partenaires, voire même à la population. Cela pourra passer par une présentation des premiers résultats sous la forme d'un document de communication attractif. Ce document pourra représenter un support pour la critique, donc pour l'ajustement du tableau de bord.

De plus, il est ressorti des deux premier mois de travail, un manque d'informations sur l'état initial du territoire et sur les pressions qu'il subit (ex : capacité de charge des traces et des sites les plus fréquentés). Le tableau de bord sera peut-être l'élément déclencheur pour lancer des études enrichissant les connaissances du parc et du fonctionnement de son territoire. Cela permettrait

encore de donner du sens aux données récoltées et d'affiner les mesures mises en place par l'établissement public.

Aussi, le tableau de bord évaluatif de suivi de la charte du parc national de la Guadeloupe ne se fera pas en une fois. Il a vocation à être un outil évolutif et de concertation. Dans tous les cas, j'espère qu'il suscitera des réactions, positives ou négatives, qui feront avancer l'établissement.

Plus largement, il serait intéressant de se pencher sur des méthodes plus variées et plus interactives pour suivre l'action publique. Pour cela il faudrait repenser (ou penser) les objectifs principaux de l'évaluation.

L'évaluation pourrait avoir pour objectif de mettre en valeur les partenaires du parc et les actions qui y sont menées. Cela renforcerait l'identité du parc et l'identification de ses vocations.

La charte est un document très large, qui mériterait d'être simplifiée en quelques objectifs partagés par les partenaires du parc, pour choisir ensemble une direction claire et visible pour le territoire. Pour cela, un exercice de prospective serait, à mon sens, très intéressant à mener.

## Bibliographie

### Ouvrages

Leymarie (A.), La réforme du statut juridique des parcs nationaux français : la loi du 14 avril 2006, Mémoire de fin d'études, sous la direction de Monsieur Lagier (C.), 2006, 61p

### Rapports

AAMP, *Note méthodologique pour la mise en œuvre du Tableau de bord des AMP*, 14 juin 2012, 27p

AAMP, Barnay (A.S.), *Le tableau de bord de suivi des AMP françaises*, Forum des AMP, 26/11/2008, 14p

Commissariat Général au Développement Durable, *Référentiel pour l'évaluation des projets territoriaux de développement durable et agendas 21 locaux*, Mars 2009, consultable en ligne : [www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Refmars.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Refmars.pdf), 72p

Direction Prospective, Evaluation et Relation aux Citoyens, service « Contrôle de gestion et évaluation », *L'évaluation en région Rhône-Alpes, Glossaire*, 10/06/2013, 7p

Etat/PNG, *Contrat d'objectifs Etat-Etablissement public du parc de la Guadeloupe 2012-2014*, 24p

Parcs nationaux de France, *Tableau de bord inter PN*

Parcs nationaux de France, *Tableaux de bord et évaluation de la politique des parcs nationaux*, Novembre 2012, 13p

Parcs nationaux de France, *Tableau de bord des parcs nationaux, Fiches descriptives des indicateurs, 9 avril 2013*, 49p

Parc national de la Guadeloupe, *Synthèse du rapport de présentation du projet de modification du décret n°89-144 portant création du Parc national de la Guadeloupe*, Dossier de consultation et d'enquête publique, Mai 2008, 9p

Parc national de la Guadeloupe, *Cahier 1 Projet de charte de territoire du parc national de la Guadeloupe, Diagnostic, caractère et enjeux du territoire*, Juin 2012, consultable en ligne : [www://guadeloupe-parcnational.fr/?-La-charte-de-territoire-du-PNG-](http://www://guadeloupe-parcnational.fr/?-La-charte-de-territoire-du-PNG-), 56p

Parc national de la Guadeloupe, *Cahier 2 Projet de charte de territoire du parc national de la Guadeloupe, Le projet du territoire*, Juin 2012, consultable en ligne : [www://guadeloupe-parcnational.fr/?-La-charte-de-territoire-du-PNG-](http://www://guadeloupe-parcnational.fr/?-La-charte-de-territoire-du-PNG-), 56p

Parc naturel marin de la mer d'Iroise, *2010-2025 Plan de gestion, Fiches indicateurs*, 2010, consultable en ligne : [www.parc-marin-iroise.gouv.fr](http://www.parc-marin-iroise.gouv.fr), 119p

Parc naturel marin de la mer d'Iroise, *Comment va l'Iroise ? Tableau de bord 2012*, 2012, consultable en ligne : [www.parc-marin-iroise.gouv.fr](http://www.parc-marin-iroise.gouv.fr), 17p

## Textes

Journal Officiel de la république Française, DECRET n°2009-614 du 3 juin 2009 pris pour l'adaptation de la délimitation et de la réglementation du parc national de la Guadeloupe aux dispositions du code de l'environnement issues de la loi n°2006-436 du 14 avril 2006, 8 juin 2009, 19p

Journal Officiel de la république Française, LOI n°2006-436 du 14 avril 2006 relative aux parcs naturels marins et aux parcs naturels régionaux, 15 Avril 2006, 17p

## Articles

Bergere (H.) et Le Berre (S.), Janvier 2013, « Comment évaluer la capacité de charge de son territoire ? », in Espaces Naturels, n°41, pp.47 – 48

J.Lapinard Yvor, 02.04.2013, « Charte du Parc national : un collectif de protestation en croisade », in France-Antilles

## Internet

Power point « Concevoir et mettre en œuvre l'observation et le suivi d'un territoire » des Observatoires Territoriaux, Olivier Boisard 22-24 mai 2012, <http://ged.espaces-naturels.fr/share/page/site/stageobservationsuivi2012/documentlibrary>, consulté le 10/04/2013

Document de communication « Biodiversité et société, Des questions pour débattre... des indicateurs pour éclairer », Observatoire National de la Biodiversité, 2012, <http://indicateurs-biodiversite.naturefrance.fr>, consulté le 11/04/2013

[www.insee.fr](http://www.insee.fr)

[www.outre-mer.gouv.fr/?economie-guadeloupe.html](http://www.outre-mer.gouv.fr/?economie-guadeloupe.html)

Programme et présentation des 11èmes Journées Françaises de l'Évaluation, L'Évaluation des politiques publiques, Etat(s) de l'art et controverses. 6 et 7 juin 2013, Grenoble. <http://www.jfe2013.fr/>

## Les sigles utilisés

AAMP : Agence des Aires marines protégées

ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

ARADEL : Association Rhône-Alpes des professionnels du Développement Economique Local

DAC : Direction des Affaires Culturelles

DATAR : Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale

DEAL : Direction de l'environnement, de l'Aménagement et du logement

DRIRE : Direction de l'industrie, de la recherche et de l'environnement

FAO : Organisation des nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

PNF : Parc nationaux de France

PNG : Parc national de la Guadeloupe

ONF : Office national des forêts

UICN : Union internationale pour la conservation de la nature

WWF : Worl Wildlife Fund





# Annexe n°2 - Nouvel organigramme

## Organigramme du Parc national de la Guadeloupe 04.02.2013

### PÔLE COEUR FORESTIER

**Jean-Sébastien NICOLAS**  
Chef de pôle  
Jean LUBIN  
Chef de pôle adjoint

Manyse NANOR  
Assistante administrative (+ pôle AA)

Philippe VAITILINGOM  
Correspondant "Marchés publics"

Georges PETIT-LE-BRUN  
Technicien "Police"

Gardiens-moniteurs :

Gabin BASTARAUD  
Eric BOSLE  
Nadia LIAGRE  
Mauricé VALY

Élodie NOËL  
Responsable "Animation"

Agents d'accueil :

Marie-Anise BERVIN  
Hélène CHRISTOPHE  
Evely FATTORE  
Murielle GOMBAUD  
Pierre JUSTINE  
Suzy LAPIERRE DE MELINVILLE  
Abdul-Raman MAREGA

Alex CHECKMAHOMED  
Responsable suivi travaux

Chargés d'entretien :

Alain ANDYPAIN  
Harry AZEDE  
Sébastien EVUORT



Parc national  
de la Guadeloupe

Montéran - BP 93  
97120 SAINT-CLAUDE  
Téléphone : 0590 41 55 55  
Télécopie : 0590 41 55 36  
Site internet : [www.guadeloupe-parcnational.fr](http://www.guadeloupe-parcnational.fr)

Localisation des agents :

Montéran  
Baie-Mahault  
Vieux-Habitants  
Maison de la Forêt

### DIRECTION

**Directeur**  
- recrutement en cours -  
Colin NIEL  
Directeur adjoint, directeur par intérim  
Carole VIRAPIN  
Assistante de direction (+ Comm)

Antoine COLAS  
Chargé de mission "Charte"  
Dimitri PARIZE  
Ch. mission "Réserve de Biosphère"  
Daniel SILVESTRE  
Chargé de mission auprès du Directeur

### SECRETARIAT GÉNÉRAL

**Edith ADOLPHE**  
Secrétaire générale  
Gestionnaire financier - Marchés publics  
- recrutement en cours -  
Bernadine JEAN-DE-DIEU  
RH / contractuels  
Maggy ASDRUBAL  
RH / fonctionnaires

Assistants administratifs :

Jacqueline NANDAN  
Anise RÉGENT  
spé. "Formation"

"Budget-Compta.":  
Patricia IBO | M-Victoire DE BOISROLIN  
(+ soutien SSI et Patrimoines)

Régisseurs :

Joël JEANNETE | Alex PALMIN  
bâtimENTS | matériel

Pierre MONDAIN  
Chargé de mission archivage

### PÔLE MILIEUX MARINS

**Thierry HOUARD**  
Chef de pôle

Michel TILLMANN  
Chef de pôle adjoint et chargé de mission  
"Pêche et activités nautiques"

Assistante adm. (+ soutien pôles CF et AA)  
Liliane CIMBER

Alan LE BOUT  
Technicien "Police en mer et gestion  
des moyens nautiques"

Gardiens-moniteurs :

Régis GOMÈS | Didier BALTIDE  
Olivier OETTLY | Xavier KIESER  
Sébastien RIVES | Claude LEFEBVRE

### PÔLE AIRE D'ADHÉSION

**Chef de pôle**  
- recrutement en cours -  
Aurélien LANDELLE  
Chef de pôle adjoint, Technicien de  
développement durable Grand-Terre

Assistante administrative (+ pôle CF)  
Manyse NANOR

Eric GRAUX  
Chargé de mission "Activités agricoles  
et déchets"

Marie-Denise LEMOYNE  
Chargée de mission "Appui aux porteurs  
de projets"

Technicien "Police", référent "Eau"  
- recrutement en cours -

Thierry GUILLON  
Technicien de développement durable  
sud Basse-Terre

Technicien de développement durable  
nord Basse-Terre  
- recrutement en cours -

Gardiens-moniteurs :

Modeste SALIGNAT  
(littoral)  
+ 1 recrutement

Garde-moniteur :

+ 1 recrutement

### SYSTÈME D'INFORMATION

**Alain FERCHAL**  
Chef de service

M-Victoire DE BOISROLIN  
Assistante adm. (+ SG et Patrimoines)

Céline LESPONNE  
Technicienne S.I.G.

Noël MARTINON  
Technicien informatique

### PATRIMOINES

**Hervé MAGNIN**  
Chef de service

M-Victoire DE BOISROLIN  
Assistante adm. (+ SG et SSI)

Alice LEBLOND  
Ch. mission "Vulgarisation scientifique"

Boris LEREBOURS  
Chef de projet "Réintroduction du  
lamantin"

Simone MÉGE  
Ch. mission "Milleux marins"

Marie ROBERT  
Ch. mission "Milleux aquatiques"

Guy VAN LAERE  
Ch. mission "Ecosystèmes forestiers"  
+ 1 recrutement Ch. mission "lamantin"  
[VSC]

### COMMUNICATION

**Wilfrid DÉMONIO**  
Chef de service

Olivier CARLOTTI  
Responsable "Pédagogie à  
l'environnement" et référent Parquet

Philippe MOREAU  
Chef de projet T.I.C., webmestre

Assistants de communication :

Carole VIRAPIN (+ Dir.)  
Bénédicte BAKER  
+ 1 recrutement PAO [VSC]

BOUILLANTE

## Charte du Parc national : un collectif de protestation en croisade

Yvor J.LAPINARD | France-Antilles Guadeloupe | 02.04.2013

Les membres du Collectif contre la signature de la charte et pour le maintien de nos traditions et notre culture sillonne les communes pour faire comprendre, notamment aux élus, que l'idée du Parc se doit d'être rejetée.

À la tête d'une petite délégation, Jean-Marie Brissac est intervenu jeudi soir à la réunion du conseil municipal de Saint-Claude, qui devait se pencher sur le budget primitif 2013 de la collectivité. M. Brissac fait partie d'un collectif de Bouillantais qui s'élève contre la charte que le Parc national de la Guadeloupe entend appliquer sur le territoire. Un collectif qui a décidé de sillonner les communes pour sensibiliser les élus. « Nous voulons insister sur les problématiques que pose cette charte. Le Parc a flatté les maires en promettant des subventions, la gestion de leur environnement, etc. Sauf qu'il aura une mainmise sur le pays. Nous ne voulons pas qu'il s'accapare d'un pouvoir de décision sur le territoire... »

Ce que dénonce encore le Collectif contre la signature de la charte et pour le maintien de nos traditions et notre culture, c'est l'élargissement du périmètre du Parc national. « Pas de lumières sur les plages pour ne pas déranger les tortues ; plus de camping sur le rivage, parce que le bruit dérange les animaux ; le crabe blanc que nous apprécions à Pâques, nous allons devoir l'acheter au supermarché. »

### DES TRADITIONS BOULEVERSÉES

Le collectif estime que ce sera, ni plus ni moins, « une perte de notre souveraineté, en confiant à d'autres les décisions et les règles de notre vie quotidienne ; une perte en matière de développement économique, puisque nous ne pourrions plus développer l'activité économique en Côte sous-le-Vent et l'exploitation de nos richesses naturelles ne se fera pas au profit de la population locale. C'est aussi une perte de nos valeurs et traditions, puisque nous ne pourrions plus nous laver à la rivière, lorsque notre commune n'aura pas d'eau. Sans oublier que nous ne pouvons plus pêcher au bord de la mer alors que pour certaines familles, c'est une ressource vitale pour leur alimentation... »

### DEUX POIDS DEUX MESURES ?

Et puis, il y a ce que le collectif appelle « deux poids deux mesures » , lorsqu'il constate que les communes de Sainte-Anne, Saint-François, Le Moule, Le Gosier et les Îles du Sud ne sont pas incluses dans l'aire d'adhésion, et que Petite-Terre n'est pas une zone « coeur de parc » , à l'image de l'îlet Pigeon ou de l'îlet Kahouanne.

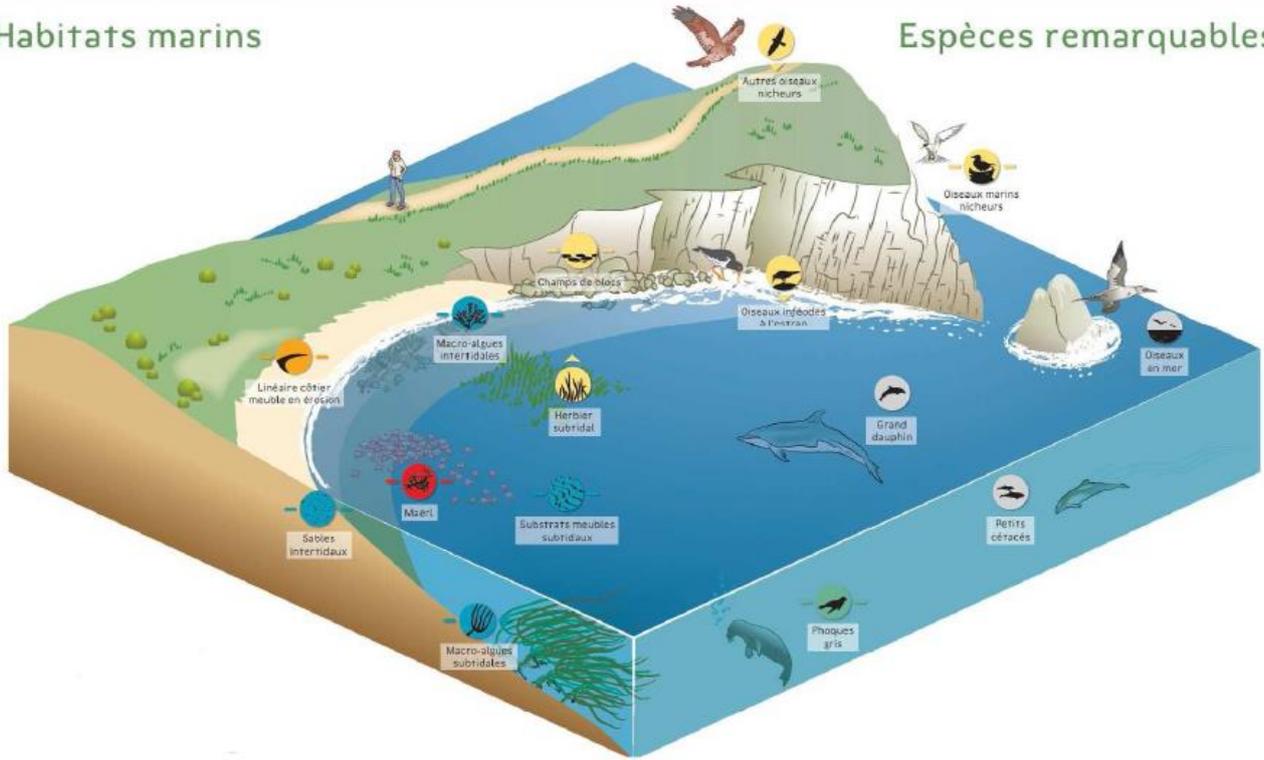
Cette démarche de sensibilisation serait d'autant plus nécessaire que la charte est prévue pour s'appliquer pendant quinze ans. Mais le rapport de la commission d'enquête publique sur la charte - qui s'est déroulée du 10 septembre au 10 octobre 2012 - a conclu à un avis favorable. Aujourd'hui, il reste au Conseil d'Etat à se prononcer sur ce projet, avant qu'il ne revienne courant 2013 dans les communes pour signature par délibération des conseils municipaux, validant l'adhésion définitive. Pour le collectif, « la réponse est politique et tout doit être fait pour que ce projet ne soit pas adopté » .

# Annexe n°4 : Plaqueette Patrimoine naturel du Parc naturel marin d'Iroise

## PATRIMOINE NATUREL

### Habitats marins

### Espèces remarquables



## LÉGENDES

### Évaluation de la gestion du Parc naturel marin d'Iroise

Afin d'évaluer l'évolution du patrimoine naturel et culturel, de la qualité de l'eau, des activités professionnelles et de loisir, de l'éducation au milieu marin mais aussi de la gouvernance au sein du Parc naturel marin d'Iroise, 89 indicateurs ont été mesurés en 2023. Ces indicateurs sont construits à partir d'un ensemble de données collectées sur le terrain par les équipes du Parc ou ses partenaires. Après analyse des résultats, l'état de chaque indicateur est évalué selon 5 niveaux allant de très mauvais à très bon. Il arrive cependant que le volume de données ne soit pas suffisant ou que le protocole d'analyse soit encore à affiner, l'état des indicateurs est alors indéterminé. Dans une démarche volontairement pédagogique, le tableau de bord du Parc naturel marin d'Iroise est ici présenté de manière simplifiée : les indicateurs, regroupés par chapitres, sont mis en situation. Chaque indicateur est symbolisé par un pictogramme dont l'état est caractérisé par une couleur. Enfin, l'évolution interannuelle de l'état de chaque indicateur est indiquée au moyen de flèches.

### Les indicateurs

PROTECTION DU PATRIMOINE NATUREL REMARQUABLE									
GESTION DURABLE DE LA PÊCHE, DES RESSOURCES HALIÉUTIQUES ET DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES									
QUALITÉ DE L'EAU									

TOURISME ET NAUTISME	
ÉDUCATION AU MILIEU MARIN DE L'IROISE	
VALORISATION DU PATRIMOINE CULTUREL MARITIME	
BONNE GOUVERNANCE	
État de l'indicateur	Évolution

## Annexe n°5 : Etat d'avancement des fiches indicateurs