

# Recommandations

## Recommandations

57

### *Quelles recommandations pour les gestionnaires de Grands Sites?*



### **Synthèse des deux ateliers**

Ces recommandations sont issues des deux ateliers animés par Florian Chardon (Pays Terres Romanes) et Anne Vourc'h (Réseau des Grands Sites de France), ainsi que des synthèses de Laure Béné (Grand Site de Saint Guilhem le Désert-Gorges de l'Hérault) et Lydiane Esteve (Réseau des Grands Sites de France).

# Quelles recommandations pour les gestionnaires en matière de gouvernance et d'organisation pour la gestion des Grands Sites ?

### 1. Le portage politique

La politique des Grands Sites de France vise la préservation, la gestion et la mise en valeur d'un paysage exceptionnel et du territoire dans lequel il s'inscrit, dans une approche de développement durable. En tant que projet territorial, le portage politique par les élus est une condition fondamentale de succès.

### 2. La recherche de la parité entre l'État et les collectivités

La politique des Grands Sites de France est une politique de portée nationale initiée par l'État, garant de la protection des sites classés. C'est aussi aujourd'hui une politique partenariale dans laquelle les collectivités locales sont très largement engagées. Ce partenariat se traduit par une parité et un équilibre entre le rôle de l'État et celui des collectivités. La co-présidence du comité de pilotage par l'État et les collectivités traduit cette parité.

### 3. Les valeurs communes et la vision partagée

L'élaboration du projet du Grand Site doit reposer sur une définition collective et claire des valeurs, de l'esprit des lieux, qui ont fondé sa protection. Ce sont des valeurs dans lesquelles les acteurs et les partenaires se reconnaissent et avec lesquelles on ne peut pas transiger.

C'est sur la base de ces valeurs communes que peut se bâtir une vision partagée du futur pour le Grand Site.

C'est le socle du projet qui gagnera à être formalisé par un écrit, validé par tous les acteurs. Il irriguera le projet à long terme, apportant des bases solides pour la légitimité de l'action du gestionnaire.

### 4. La structure de portage et de gestion

La politique des Grands Sites de France n'impose pas un modèle pré-défini de structure de gestion. Au contraire, de façon pragmatique, elle permet à chaque site de choisir la forme adaptée d'organisation de la gestion et des relations entre les différents acteurs, en fonction du contexte local : création d'une structure spécifique dédiée

au Grand Site (syndicat mixte, EPCC), ou portage par une structure existante ayant également d'autres compétences (intercommunalité ou collectivité territoriale). Cette organisation dépend aussi du projet commun et des actions à mettre en œuvre.

Au-delà des études et de la gestion courante, la structure de gestion et son équipe (*cf.* ci-dessous) doivent être en mesure d'assurer la maîtrise d'ouvrage et la réalisation de travaux. C'est une particularité des Grands Sites par rapport à d'autres gestionnaires d'espaces protégés.

### 5. La formalisation du partenariat

La mise en œuvre d'un projet Grand Site mobilisant de nombreux partenaires, le partenariat doit être formalisé. Il doit se traduire par une convention, qui fait référence aux valeurs communes et au projet partagé, qui précise en quoi le projet intéresse chacun des partenaires, comment les partenaires contribuent au travers de leurs compétences, comment ils s'engagent à piloter ensemble le projet, quelle forme de concertation locale sera mise en place, quel suivi régulier est instauré... La convention est signée par les partenaires publiques, collectivités, État, établissements publics. Selon que l'on est en phase d'Opération Grand Site ou en phase de gestion d'un site labellisé, la convention peut prendre des formes différentes. Elle est le socle de la gouvernance du projet.

On retiendra cette phrase clé : « passer de la compétition à la coopération ».

Certaines conventions peuvent aller jusqu'à un partage du « leadership » de certaines actions en vertu du principe que tous les partenaires ont la capacité d'être « les mieux à même de », à un moment, sur un sujet.

### 6. La concertation territoriale

La concertation, qu'elle concerne les institutions, les acteurs privés et publics, les associations, etc., repose sur un principe de transparence et de partage de l'information. Quand on lance une concertation, il faut toujours veiller à fixer des règles du jeu explicites et claires : durée de la



■ ATELIER ANIMÉ PAR FLORIAN CHARDON, À TAURINYA. © Mathilde Milot

démarche, ce qu'on attend du processus et des participants, qui sera le décisionnaire final...

Le gestionnaire peut mettre en place un vrai « forum », un lieu d'expression dans le cadre par exemple de commissions thématiques participatives ou d'un processus de concertation régulièrement renouvelé.

Le gestionnaire peut souhaiter élargir le cercle des acteurs invités à la concertation et chercher à favoriser ainsi le principe de l'intelligence collective.

Lorsqu'un processus de concertation se met en place, et à certaines étapes clés du projet et à fortiori en situation de blocage, le gestionnaire peut gagner à s'associer les compétences d'un spécialiste de la concertation et du dialogue territorial.

## 7. La participation des habitants

Au-delà des acteurs institutionnels, les Grands Sites devraient s'attacher à associer les habitants aux processus de concertation et à la vie du Grand Site. Préserver à long terme demande l'adhésion des acteurs locaux, publics, privés, associatifs et des habitants. C'est un pas qu'il est souvent difficile de franchir. Déjà, dans les recommandations de la Baie de Somme en 2004, il était écrit : « L'association des populations locales aux projets de mise en valeur, de restauration ou de gestion des sites doit dépasser les simples processus d'information ou de consultation, mais viser à une élaboration conjointe de ces projets selon la méthode des Agendas 21 locaux. »

## 8. Le partage des valeurs et le projet au sein des équipes

Les structures de gestion, et à fortiori les structures non dédiées au Grand Site (Conseil général, Communautés de communes...), doivent veiller à ce que l'ensemble du per-

sonnel soit mobilisé autour des valeurs communes et convaincu par le projet. Que ce soit en phase de démarrage, ou lorsque le site est labellisé, prendre le temps du dialogue en interne pour la cohérence et le portage du projet est un facteur clé de la gouvernance.

## 9. Les compétences et les ressources humaines

La gestion d'un Grand Site mobilise des compétences diversifiées, comme en témoigne le référentiel des métiers des Grands Sites France (RGSF 2012). En fonction de l'état d'avancement du projet (phase projet, phase opérationnelle, phase label), l'équipe du gestionnaire peut se constituer progressivement en terme de moyens humains et de compétences. Les compétences peuvent être rassemblées au sein de la structure de gestion, ou parfois aussi être assumées par différentes structures dans le cadre d'une convention ou encore via des mises à disposition au service du projet Grand Site.

Tous les membres d'une équipe de gestion d'un Grand Site doivent avoir des qualités d'écoute et d'animation. Mais on peut même aller plus loin et veiller à l'existence d'une compétence en matière de concertation et de dialogue territorial au sein de l'équipe.

## 10. L'évaluation

Les projets Grands Sites s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue. Lors de la première demande de labellisation Grand Site de France, un état du site et de la gestion en place est dressé. De même, à l'occasion de la demande de renouvellement du label, 6 ans plus tard, un bilan du site et des actions réalisées est présenté. Ainsi l'évaluation, l'ajustement, la remise en cause, sont des éléments clés de la vie du Grand Site. ■