



MASTER TOURISME

**Parcours « TIC appliquées au Développement des Territoires
Touristiques »**

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

Déployer une marque et coordonner ses acteurs à l'ère de la donnée : *Le cas d'Esprit parc national*

Présenté par :

Chloé MOUTIER

Année universitaire : **2024– 2025**

Sous la direction de : **Sébastien RAYSSAC**

**Déployer une marque et coordonner ses acteurs
à l'ère de la donnée :
Le cas d'*Esprit parc national***

L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès
n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans
les projets tuteurés et mémoires de recherche. Les
opinions qui y sont développées doivent être considérées
comme propre à leur auteur(e).

« Aucun de nous ne sait ce que nous savons tous, ensemble »

Euripide

REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord remercier M. Sébastien Rayssac, mon directeur de mémoire, pour son accompagnement et ses conseils au cours de ces deux années de master.

J'adresse également mes remerciements à Laurence Chabanis, ma responsable de stage, pour son accueil chaleureux au sein de l'équipe de la marque *Esprit parc national*.

Bien sûr, je remercie mes proches qui, malgré la distance, m'ont apporté un soutien précieux.

Je tiens tout particulièrement à remercier Solen, pour nos nombreux échanges tout au long de ces derniers mois, que ce soit sur nos mémoires ou nos missions de stage.

Enfin, je garde une pensée pour mes collègues de l'OFB, avec qui j'ai partagé de nombreuses discussions... même si je dois avouer n'avoir retenu aucun des noms d'oiseaux dont ils m'ont parlé.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE	7
PREMIÈRE PARTIE	9
PARCS NATIONAUX, MARQUES TERRITORIALES ET DONNÉES NUMÉRIQUES : COMPRENDRE LES FONDATIONS D'UNE COORDINATION TERRITORIALE INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE	9
Chapitre 1 : Les parcs nationaux : des aires protégées au service de la préservation et de la valorisation des territoires	11
Chapitre 2 : Le marketing territorial : de la promotion à la valorisation durable des territoires	37
Chapitre 3 : Le numérique au service des territoires : vers une meilleure gestion et circulation de l'information	54
CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA PREMIÈRE PARTIE	70
DEUXIÈME PARTIE :	71
DU CADRE THÉORIQUE AU TERRAIN : L'OFFICE FRANÇAIS DE LA BIODIVERSITÉ ET LA MARQUE ESPRIT PARC NATIONAL	71
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE	72
Chapitre 1 : L'Office Français de la biodiversité : un établissement public au service de la protection environnementale	73
Chapitre 2 : La marque Esprit Parc National.	88
Chapitre 3 : Missions de stage : Appui au déploiement de la marque Esprit Parc National	102
CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA DEUXIÈME PARTIE	110
TROISIÈME PARTIE :	111
ANALYSE DES HYPOTHÈSES ET MOBILISATION DES MISSIONS DE STAGE	111

INTRODUCTION DE LA TROISIÈME PARTIE	112
<i>Hypothèse 1 : La circulation de l'information est un élément central pour la coordination et la cohérence d'un réseau multi-acteurs</i>	113
<i>Hypothèse 2 : La qualité de la donnée est un levier essentiel pour le suivi et l'évaluation de la performance d'une marque territoriale</i>	133
<i>Hypothèse 3 : L'optimisation des outils numériques de gestion de l'information facilite l'intégration des données.</i>	147
CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA TROISIÈME PARTIE	163
CONCLUSION GÉNÉRALE DU MÉMOIRE	165
ANNEXES	167
BIBLIOGRAPHIE	174
TABLE DES FIGURES	177
TABLE DES MATIÈRES	179

INTRODUCTION GÉNÉRALE

En observant le fonctionnement d'une marque institutionnelle comme *Esprit parc national*, nous découvrons un maillage complexe d'acteurs, de missions, d'outils, de données... Cette réalité – souvent imperceptible de l'extérieur – est pourtant un élément central pour comprendre la manière dont une politique publique se déploie à l'échelle nationale, tout en restant connectée à ses territoires.

Ce mémoire s'intéresse à la place qu'occupent les technologies de l'information et de la communication au sein d'un réseau d'acteurs. Il aborde les enjeux de cohérence, de coordination et de déploiement d'actions appuyées sur la donnée. Cette réflexion s'inscrit dans le cadre d'une marque territoriale particulière, déployée au sein d'aires protégées : *Esprit parc national*.

En effet, ce mémoire s'appuie sur le cas de la marque *Esprit parc national*, pour laquelle j'ai effectué des missions d'appui au déploiement durant mon stage. Cette marque vise à valoriser les acteurs économiques des parcs nationaux, qui s'inscrivent dans des approches responsables et respectueuses de la nature. Depuis 2020, elle est la propriété de l'Office français de la biodiversité, établissement central pour l'application des politiques publiques environnementales. J'ai ainsi rejoint l'OFB, et plus précisément l'équipe de la marque *Esprit parc national*, qui m'a confié des missions centrées sur le numérique, l'information et la communication. L'objectif principal était de renforcer la qualité et la complétude des données de la marque afin de préparer les bases de l'étude d'évaluation d'impact qui aura lieu prochainement. Nous reviendrons plus en détail sur les travaux menés durant ce stage au cours de ce mémoire.

Les questionnements qui ont guidé le début de ce mémoire sont les suivants : comment les technologies de l'information sont-elles impliquées dans la gestion d'une marque territoriale ? Comment permettent-elles de déployer la marque et de faire le lien entre les différents acteurs ?

Nous tâcherons ainsi d'analyser le rôle de l'information et du numérique dans le fonctionnement d'un réseau, mais aussi d'évaluer les pratiques existantes et d'identifier les limites, tout en proposant des pistes de réflexion pour améliorer le déploiement.

Ce mémoire s'organise en trois parties. En premier lieu, une synthèse bibliographique sur les parcs nationaux, le marketing territorial et les technologies de l'information dans les territoires permettra d'aborder les grands enjeux propres à ces thématiques et de replacer le mémoire dans un cadre plus large. Ensuite, la deuxième partie sera centrée sur la structure d'accueil et les missions menées. Enfin, la troisième partie sera consacrée aux hypothèses ; elle mobilisera les missions de stage et leurs résultats afin d'offrir des pistes de réponse à la problématique posée à la fin de la première partie.

PREMIÈRE PARTIE

PARCS NATIONAUX, MARQUES TERRITORIALES ET DONNÉES NUMÉRIQUES : COMPRENDRE LES FONDATIONS D'UNE COORDINATION TERRITORIALE

INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE

La première partie de ce mémoire permet d'explorer trois grands champs thématiques au travers de recherches bibliographiques approfondies. L'objectif est de poser les bases de compréhension nécessaires pour la suite du développement. Nous évoquerons ici les parcs nationaux, le marketing territorial et le numérique appliqué au territoire.

Pour commencer, notre exploration se portera sur les parcs nationaux, qui sont l'une des formes les plus emblématiques d'aires protégées. Bien que leur mission principale soit de protéger leur biodiversité et écosystèmes, ils participent aussi à valoriser les territoires et les acteurs locaux. Ensuite, nous nous pencherons sur le marketing territorial, qui est un outil permettant de valoriser l'identité et les richesses des territoires. L'une de ses applications concrètes est la création de marque territoriale. Enfin, cette partie se terminera sur un chapitre dédié aux outils numériques, et plus précisément à ceux qui sont utilisés par les acteurs du développement des territoires.

Ces trois dimensions s'articulent naturellement autour d'*Esprit parc national*. En effet, cette marque territoriale prolonge les missions des parcs nationaux, et valorise les savoir-faire des acteurs locaux engagés dans des pratiques durables et respectueuses de l'environnement. De plus, la marque s'appuie sur de nombreux outils numériques que ce soit pour sa gestion interne ou sa communication.

Chapitre 1 : Les parcs nationaux : des aires protégées au service de la préservation et de la valorisation des territoires

Face à l'effondrement de la biodiversité, la dégradation des écosystèmes et l'intensification des pressions humaines sur les milieux naturels, les politiques de conservation ont progressivement pris une place centrale dans les stratégies territoriales, avec pour levier la mise en place d'aires protégées. Ces espaces, soumis à des modes de protection plus ou moins stricts, visent à limiter les dégradations environnementales. Au-delà de leur rôle écologique, les aires protégées se placent dans une dynamique plus large qui vise à concilier sur un même territoire la préservation environnementale et le maintien d'activités humaines. Parmi les aires protégées, les parcs nationaux occupent une place importante en France. Ils ont connu ces dernières décennies une évolution importante de leur modèle. À l'instar d'autres aires protégées, les parcs nationaux sont passés d'une approche centrée sur la conservation de la nature à une logique plus intégrée avec le territoire. En effet, il s'agit désormais de trouver un équilibre entre conservation, valorisation, attractivité et développement du territoire.

Ce chapitre explore la manière dont les parcs nationaux français sont passés d'un modèle de conservation vers une approche intégrée du territoire. Dans un premier temps, nous reviendrons sur le concept d'aire protégée avec son fonctionnement et ses objectifs. Nous analyserons ensuite la création, l'évolution et le fonctionnement des parcs nationaux français, en soulignant leur cadre juridique et leur gouvernance. Enfin, nous verrons comment ces parcs tendent à devenir de véritables laboratoires de développement durable et de valorisation des territoires.

1. Les aires protégées : comprendre leur rôle et leur évolution

Aujourd'hui, les aires protégées occupent une place centrale dans les politiques de préservation environnementale. Elles traduisent une volonté d'intégrer la protection des milieux

naturels aux stratégies de développement territorial. Cette première partie vise à poser les bases conceptuelles des aires protégées, avec leurs typologies, leurs objectifs et leur importance quantitative tout en mettant l'accent sur le cas français.

1.1. Définitions et typologie des aires protégées

Bien qu'il existe de nombreux types d'aires protégées, il est tout de même possible de les définir dans leur généralité. La Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement évoque le sujet et détaille : « *Les aires protégées sont des espaces naturels, dont les écosystèmes sont rares et fragiles, et sur lesquels s'appliquent une réglementation spécifique à des fins de préservation de leur patrimoine naturel* »¹. Dans la Stratégie Nationale des Aires Protégées, la définition de l'IUCN lors de la Conférence d'Almería en 2007 est reprise et présente une aire protégée comme : « *Un espace géographique clairement défini, reconnu, consacré et géré, par tout moyen efficace, juridique ou autre, afin d'assurer à long terme la conservation de la nature ainsi que les services écosystémiques et les valeurs culturelles qui lui sont associés* »².

De ce fait, les aires protégées ne se limitent pas à des espaces sanctuarisés à des fins de préservation environnementale, mais se placent dans une dynamique de gestion durable des ressources et des usages. Ce sont des espaces qui sont délimités, qui ont un statut juridique et qui sont encadrés par une réglementation qui inclut le suivi de certains objectifs, comprenant la conservation du milieu, et par conséquent la biodiversité, les services écosystémiques, le patrimoine, etc. En fonction des aires protégées, cela peut être complété par des missions de recherche, d'éducation, de tourisme, et d'exploitation du territoire. Mais nous reviendrons par la suite plus en détail sur le rôle des aires protégées.

¹ DREAL D'Auvergne-Rhône-Alpes, 2024, *Aires protégées : définition*, <https://www.auvergne-rhone-alpes.developpement-durable.gouv.fr/aires-protgees-definition-a22190.html>, 6 mai 2024, consulté le 19 juillet 2025.

² MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET LE MINISTÈRE DE LA MER, 2021, *Plan d'actions 2021-2023 Stratégie Nationale pour les Aires Protégées 2030*, https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/DP_Biotope_Ministere_strat-aires-protgees_210111_5_GSA.pdf, janvier 2021, consulté le 19 juillet 2025

Figure A : Classification des aires protégées selon les modes de gestion par l’UICN³ et rattachement des principales aires protégées françaises :

Catégories UICN	Objectifs de gestion	Espaces protégés français (principales correspondances)
Catégorie Ia Réserve naturelle intégrale	Recherche scientifique	• Réserve intégrale (parc national) • Réserve naturelle nationale
Catégorie Ib Zone de nature sauvage	Protection de ressources sauvages	
Catégorie II Parc national	Protection d’écosystèmes et récréation	• Parc national (zone cœur)
Catégorie III Monument ou élément naturel	Préservation d’éléments naturels spécifiques	• Réserve naturelle géologique • Site classé – Site inscrit
Catégorie IV Aire de gestion des habitats ou des espèces	Conservation avec intervention au niveau de la gestion	• Réserve naturelle nationale • Réserve naturelle régionale • Réserve naturelle de Corse • Réserve biologique intégrale • Réserve biologique dirigée • Réserve nationale de chasse et de faune sauvage • Site du Conservatoire du littoral • Arrêté de protection de biotope
Catégorie V Paysage terrestre ou marin protégé	Conservation de paysages terrestres ou marins et récréation	• Parc naturel régional • Parc national (zone d’adhésion) • Parc naturel marin (selon la réglementation et les objectifs de gestion mis en place) • Site des Conservatoires d’espaces naturels • Espace naturel sensible
Catégorie VI Aire protégée pour l’utilisation durable des ressources naturelles	Utilisation durable d’écosystèmes naturels	• Parc naturel marin (selon la réglementation et les objectifs de gestion mis en place) • Site des Conservatoires d’espaces naturels

L’Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) propose une méthode de classification internationale pour les aires protégées selon 6 catégories en fonction de leur mode de gestion et leurs objectifs. Nous retrouvons les réserves intégrales (Ia) et zones de nature sauvage (Ib), les parcs nationaux (II), les monuments naturels (III), les aires de gestion habitats/espèces (IV), les paysages protégés (V) et enfin les aires de ressources naturelles gérées (VI) (IUCN, 2010, p.91). Le tableau ci-dessus met en avant la grande variété de statuts des aires protégées allant d’espaces de protection stricte à des lieux multifonctionnels. Comme le

³ Source : UICN, 2010, p.92

rappellent Catherine Larrère et Raphaël Larrère (1997) « *les aires protégées renvoient aujourd'hui à une grande diversité d'objectifs, de modèles de gestion et de statuts juridiques dans le monde* ».

En France, il existe de nombreux types d'aires protégées, avec des statuts, des modes de gestion et des objectifs différents. Pour les principaux, nous retrouvons les parcs nationaux, les réserves naturelles, les réserves biologiques, les parcs naturels régionaux, les arrêtés de protection de biotope, d'habitat et de géotope, les sites du conservatoire d'espaces naturels, les sites Natura 2000, les sites RAMSAR, les réserves de biosphère, les biens naturels inscrits au Patrimoine mondial de l'UNESCO⁴... Vingt types de labellisations peuvent être utilisés à l'échelle du territoire (Marage, 2021). Ces différents statuts peuvent se croiser et se superposer, avec par exemple des réserves qui se trouvent dans des parcs nationaux. S'ouvre un questionnement, vers quelles missions se tournent les aires protégées ?

1.2. Des objectifs initiaux vers l'élargissement des missions

Historiquement, la première mission des aires protégées était de préserver l'environnement d'un territoire en appliquant une conservation stricte. Il était alors question d'arrêter l'exploitation des ressources et de limiter, voire d'interdire, l'accès aux personnes, afin de protéger ces espaces des différentes dégradations humaines.

Cependant, à partir des années 1970, ce modèle de sanctuarisation a été remis en question. De nouvelles idées émergent, considérant la nature dans son ensemble, et une réflexion plus profonde s'installe. Selon Worboys (2020) :

« Les aires protégées aident à protéger la nature, ce qui inclut la biodiversité au niveau génétique, et au niveau des espèces et des écosystèmes, ainsi que la géodiversité

⁴ Source : DREAL, SNAP, 2021.

composée du patrimoine géologique de l'espace concerné, de ses reliefs, paysages, sols et ressources en eau. ».

Les politiques publiques orientèrent ainsi les objectifs des aires protégées vers une conservation plus large, qui mobilise aussi la recherche scientifique et les outils de planification territoriale (Larrère C., Larrère R., 1997).

L'ouverture progressive se fait ensuite sur des missions plus socio-économiques et culturelles qui offrent une approche des dynamiques territoriales plus intégrées :

« Il ne s'agit plus de « geler » la nature dans des sanctuaires, mais de préserver la potentialité évolutive des processus écologiques tout en maintenant certaines pratiques humaines permettant aux populations de tirer des avantages de leurs efforts de conservation. Les aires protégées doivent être intégrées à des territoires occupés et aménagés par les sociétés » (Larrère C., Larrère R., 1997)

Ainsi, la conservation s'inscrit dans les logiques d'action publique au même titre que l'aménagement du territoire, l'agriculture ou le tourisme durable. Cette évolution se place dans un cadre plus large de développement durable qui vient impacter les aires protégées⁵. Aubertin Catherine, Pinon Florence et Rodary Estienne (2009) montrent comment ces espaces sont devenus des lieux de conciliation entre préservation de la biodiversité, développement économique, et de valorisation des ressources locales. Les aires protégées soutiennent des activités comme l'artisanat, l'écotourisme et les filières locales. Elles jouent aussi un rôle croissant en matière d'éducation relative à l'environnement.

Alors que par le passé, la valorisation du territoire se faisait dans une approche esthétique et plutôt contemplative, désormais cela s'est transformé en une éducation tournée vers une pédagogie plus active, fondée sur la découverte, l'interprétation et la valorisation des milieux

⁵ Les aires protégées sont « une composante essentielle des stratégies de conservation de la biodiversité terrestre et marine et contribuent directement à l'atteinte des ODD 14 Et 15 » dans les 17 objectifs du développement durable cadré en 2015 par les Nations-Unis, cela correspond aux objectifs de préservation de la vie aquatique et la vie terrestre. UICN, 2021, https://uicn.fr/wp-content/uploads/2021/09/tb-airesprotegees-synthese2021_final.pdf, consulté le 20 juillet.

(Zwang et Girault, 2019). Les aires protégées participent aussi à la préservation des patrimoines culturels immatériels, que ce soit en valorisant les savoir-faire locaux ou les pratiques traditionnelles.

Loin d'être figées, les missions des aires protégées s'adaptent aux enjeux contemporains de transition écologique, d'ancrage local et d'inclusion sociale. De là, quelle est la place qu'occupent les aires protégées au sein des territoires français ?

1.3. Quelques chiffres pour situer les aires protégées en France et dans le monde

L'augmentation du nombre d'aires protégées et l'augmentation de la superficie de celles existantes sont significatives d'une volonté politique mondiale et européenne de développer ce modèle de protection environnementale.

À l'échelle mondiale, les aires protégées se sont multipliées et participent activement à l'aménagement des territoires (Aubertin Catherine, Pinon Florence et Rodary Estienne, 2009). En 2020, plus de 200 000 aires protégées terrestres et marines étaient recensées dans le monde (Worboys, 2020) et aujourd'hui elles occupent 12% des terres émergées et de plus en plus de surfaces marines (Aubertin Catherine, Pinon Florence et Rodary Estienne, 2009). Cette tendance est renforcée par des objectifs fixés à l'international témoignant de la volonté d'augmenter la part des aires protégées sur les territoires. Et les politiques de conservation environnementale visent à faire croître ces espaces :

« L'Union Européenne (UE) a déployé en 2020 une Stratégie en faveur de la biodiversité de l'UE à l'horizon 2030. Celle-ci ambitionne de couvrir 30% de sa surface

terrestre et 30% de sa surface marine par le statut d'aire protégée d'ici 2030. Elle exige également la mise sous protection stricte de 10% des terres et 10% des mers. »⁶.

En France, nous retrouvons cette même dynamique. En 2021, le pays comptait 2 923 aires protégées, pour une superficie d'environ 3,6 millions de km² soit 34,7% du territoire terrestre et maritime. Dans le détail :

« Au niveau marin, ces aires protégées couvrent 34,9% de nos océans, mers et littoraux à raison de 50,4 % pour la métropole et 34,3 % pour les outre-mer. Au niveau terrestre, 32,4% du territoire est couvert par des aires protégées, dont 27,3% pour la métropole et 55,6% pour les outre-mer. »⁷

Pour mieux visualiser la répartition de ces aires protégées sur le territoire, nous pouvons observer les cartes ci-dessous. Elles montrent que ces espaces de préservation s'étendent de façon assez homogène sur le territoire et sur de larges superficies que ce soit en métropole ou en outre-mer. Il est d'ailleurs important de mettre l'accent sur la nécessité de protéger les territoires ultra-marins puisqu'ils possèdent une très riche biodiversité et un fort endémisme⁸ :

« Les écosystèmes français abritent environ 10% des 1,8 millions d'espèces connues sur notre planète. En particulier, les territoires d'outre-mer abritent 80% de la biodiversité française, dont 4/5 des espèces endémiques du territoire »⁹.

⁶ 3BEE, 2024, <https://blog.3bee.com/fr/les-aires-protgees-un-reseau-en-pleine-expansion/#next-1>, 14 juin 2024, consulté le 18 juillet 2025.

⁷ UICN, *Tableau de bord des aires protégées françaises*, 2021, https://uicn.fr/wp-content/uploads/2021/09/tb-airesprotegees-synthese2021_final.pdf, consulté le 20 juillet 2025.

⁸ OFB, *Les parcs nationaux de France, chiffres clés*, 2025.

⁹ MINISTÈRE DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE ET DE LA DÉCENTRALISATION ET MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE, DE LA BIODIVERSITÉ, DE LA FORÊT, DE LA MER ET DE LA PÊCHE, 2019, *Aires protégées en France*, <https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/aires-protgees-france>, 27 septembre 2019, mis à jour le 12 décembre 2023, consulté le 20 juillet 2025.

Figure B : Répartition des aires protégées sur le territoire de France métropolitaine¹⁰ :

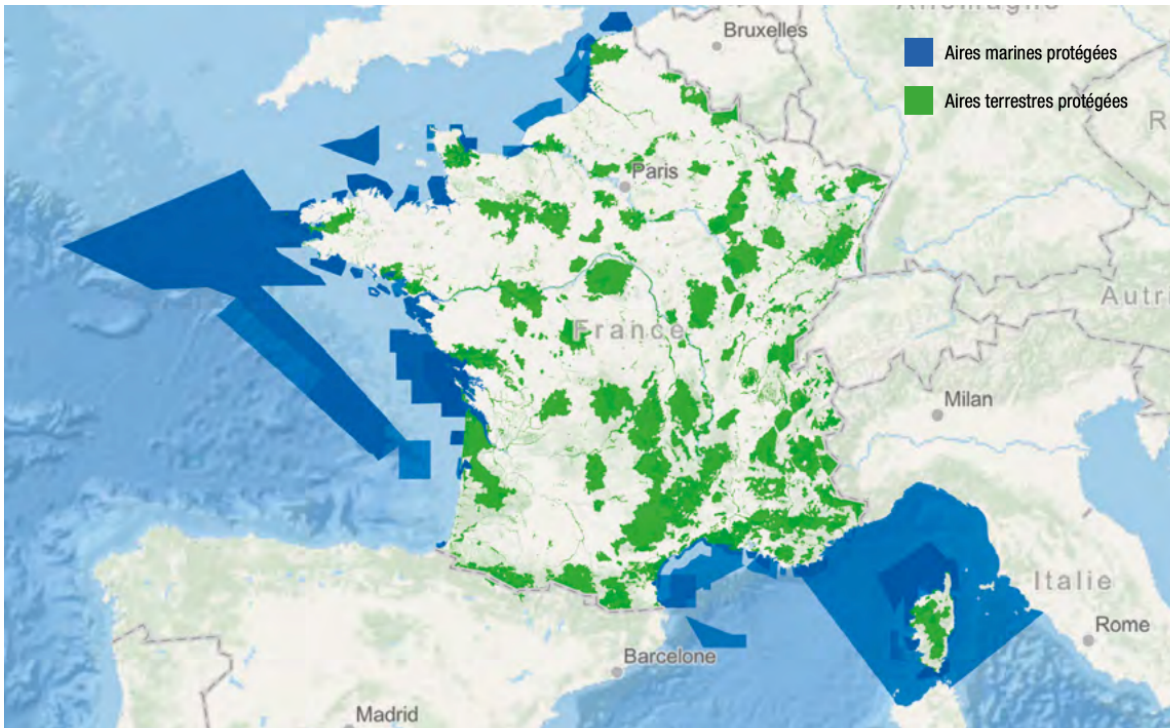
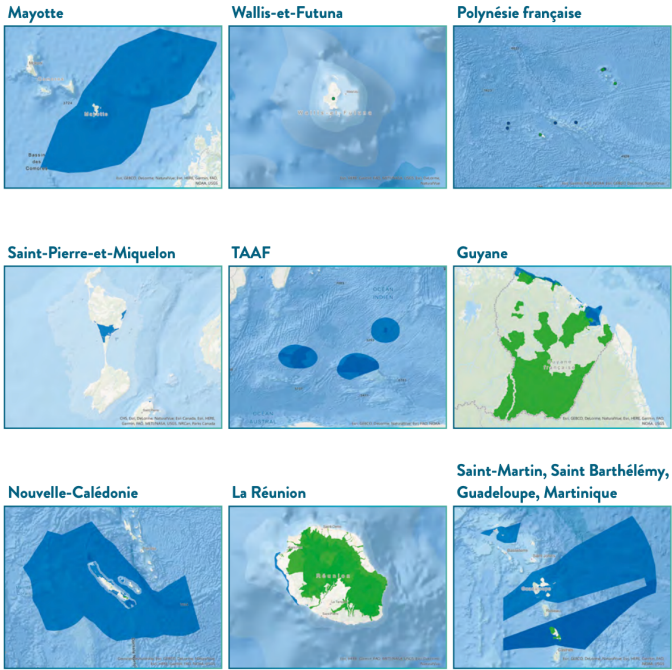


Figure C : Répartition des aires protégées sur le territoire de France d’outre-mer¹¹ :



¹⁰ Source : UICN, *Tableau de bord des aires protégées françaises*, 2021.

¹¹ Source : UICN, *Tableau de bord des aires protégées françaises*, 2021.

Les aires protégées en France représentent ainsi une part relativement importante du territoire, et ce sont autant d'espaces qui possèdent des objectifs et des politiques publiques favorables à la préservation de la nature.

Cette première partie a permis de souligner la grande variété d'aires protégées qui coexistent au sein des territoires. Bien qu'elles aient chacune un certain nombre de spécificités, elles suivent une mission principale : la protection de la nature. S'ajoutent à cela des objectifs plus ouverts pour intégrer les dynamiques territoriales selon le modèle du développement durable. De plus en plus présentes de par leur nombre et leur superficie, les aires protégées continuent à croître dans le monde et jouent un rôle important dans les politiques de protection environnementale. Parmi ces espaces, les parcs nationaux occupent une place conséquente. Mais quel est leur statut, et quels objectifs poursuivent-ils ?

2. Les parcs nationaux en France : un cadre spécifique et institutionnalisé

Parmi la grande diversité des aires protégées, les parcs nationaux sont des espaces emblématiques. Leur notoriété auprès du grand public et leur grande richesse naturelle en font des éléments centraux dans les stratégies de conservation de la biodiversité et des paysages. Dans cette deuxième partie, nous allons nous intéresser à l'histoire et à l'évolution des parcs nationaux, ainsi qu'à leur cadre juridique et leur fonctionnement, avant de s'intéresser à leur gouvernance et aux enjeux liés à la coordination des acteurs mobilisés.

2.1. Genèse des parcs nationaux : d'un modèle international à une adaptation française

L'objectif ici n'est pas d'évoquer en détail l'évolution des missions des parcs nationaux – sujet que nous aborderons dans la troisième partie de ce chapitre – mais de retracer les grandes étapes de l'émergence et du développement des parcs nationaux, dans le monde et en France.

Il ne s'agit pas non plus d'évoquer leur histoire complète, comme le fait Henri Jaffreux et son titre évocateur « La longue et passionnante histoire des parcs nationaux ».

Le concept de parcs nationaux est né aux États-Unis, avec la création en 1872 du premier parc national à Yellowstone. Du moins officiellement, car dès 1864 un parc national centré sur les séquoias géants avait déjà été créé dans la vallée du Yosemite¹². Quoi qu'il en soit, l'objectif derrière les parcs nationaux était de préserver la « wilderness », c'est à dire protéger la nature sauvage, les espaces non-anthropisés, et d'offrir aux publics la possibilité de les visiter. Henri Jaffreux (2010, p.138) explique que « *Les parcs nationaux ont été présentés par leurs concepteurs comme des espaces devant conserver leur aspect sauvage et une réponse au besoin de nature ressenti alors par les nouveaux citoyens issus de la révolution industrielle.* ». Nicolas Alban et Gilles Hubert (2013) développent de leur côté que le concept de parc national « *repose également sur la possibilité du plus grand nombre d'avoir accès à cette richesse naturelle.* ».

Cette vision nord-américaine des parcs nationaux est ainsi tournée vers une sanctuarisation des espaces tout en offrant la possibilité aux publics de s'y rendre. Il s'agit de préserver des milieux naturels remarquables pour que les générations futures puissent en profiter.

Pour ce qui est de l'Europe, le modèle de parc national s'y développe dès la première moitié du XXe siècle (Jaffreux, 2010, p. 138). En premier, c'est la Suède en 1909 qui organise la création de neuf parcs nationaux, puis la Suisse en 1914 avec un parc national servant la recherche scientifique – le premier parc alpin – ensuite, l'Espagne en 1918 pour mettre en valeur son patrimoine montagnard, l'Italie en 1923, l'Islande en 1928... Tous ces pays ayant des approches différentes, dépendantes des tendances environnementales nationales associées¹³.

Dès le XIXe siècle, la France développe une certaine sensibilité pour la protection de la nature, d'abord fondée sur des considérations esthétiques et patrimoniales. Cette prise de conscience

¹² PARC NATIONAL DES ÉCRINS, 50 ans d'histoire : L'invention des parcs nationaux, 2023, <https://www.ecrins-parcnational.fr/actualite/50-ans-histoire-invention-parcs-nationaux>, 23 mars 2023, consulté le 23 juillet 2025.

¹³ PARCS NATIONAUX, Les parcs nationaux dans le monde, <https://parcsnationaux.fr/fr/des-decouvertes/en-france-et-dans-le-monde/les-parcs-nationaux-dans-le-monde>, consulté le 20 juillet 2025.

nait chez des artistes, écrivains et autres élites urbaines qui cherchent à préserver la beauté des paysages face aux effets toujours plus visibles de l'industrialisation sur les territoires (Jaffreux, 2010). En 1861, cela aboutit au classement d'une partie de la forêt de Fontainebleau en « série artistique », un acte précurseur en matière de protection paysagère. Dans le même temps, une partie du corps des forestiers commence à suivre des idées similaires. Dès 1893, le forestier et botaniste Ernest Guinier défend la création des parcs nationaux pour protéger les sites naturels exceptionnels. Il est alors soutenu par plusieurs associations telles que le Club Alpin Français, le Touring Club et la Société qui eux aussi ont à cœur de préserver les paysages. Ces initiatives posent les bases de la future politique de protection de la nature (Jaffreux, 2010). La France conserve tout de même un certain retard par rapport à ses voisins européens sur la mise en place de ses parcs nationaux. Ce décalage peut s'expliquer par l'approche qui était centrée sur le paysage et le patrimoine, sans intégrer tout de suite de dimension écologique qui viendra dans les consciences par la suite.

La création d'un cadre législatif n'aboutit qu'un siècle plus tard avec l'adoption de la loi du 22 juillet 1960. Cette dernière permet la fondation du modèle français des parcs nationaux et offre au pays un outil permettant de protéger des territoires pour leur valeur naturelle.

« L'article L. 241-1 du 1^{er} chapitre stipule que : le territoire de tout ou partie d'une ou plusieurs communes peut être classé par décret en Conseil d'État en « 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 et qu'il importe 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 » »¹⁴

Les parcs nationaux n'ont alors pour mission que de protéger les espaces naturels, de faire découvrir les paysages et la biodiversité, et d'éduquer les publics. L'ouverture de leurs missions

¹⁴ GÉOCONFLUENCE, 2007, Parcs nationaux (dans le monde), <https://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/parcs-nationaux-definitin-de-luicn>, février 2007, modifié en avril 2022, consulté le 24 juillet 2025.

sur des enjeux plus intégrés du territoire viendront par la suite avec la mise en place de nombreux autres parcs nationaux.

Dans les décennies suivant l'arrivée de cette loi de 1960 et jusqu'à ce jour, le territoire français possède 11 parcs nationaux. Ils ont une superficie totale de 52 600 km², couvrant près de 8% du territoire français terrestre et maritime¹⁵. La frise chronologique ainsi que la carte ci-dessous permettent d'avoir une meilleure idée de leur apparition et de leur répartition territoriale. À l'horizon 2030, un autre parc national devrait voir le jour en France afin de préserver et de valoriser les milieux humides qui pour le moment ne sont pas représentés parmi les différents parcs. Pour évoquer rapidement l'implantation du modèle de parc national à l'échelle mondiale, il existe plus de 6500 parcs nationaux pour 4 millions de km² d'espaces protégés répartis sur une centaine de pays¹⁶. Et en Europe, ce sont plus de 300 parcs nationaux qui sont présents. Ces parcs nationaux ont tous leurs spécificités, et permettent de protéger et de valoriser des espaces toujours plus étendus. Concernant le cas français, quel est le cadre juridique des parcs nationaux et comment sont-ils organisés sur le territoire ?

Figure D : Frise chronologique de la création des parcs nationaux en France¹⁷ :

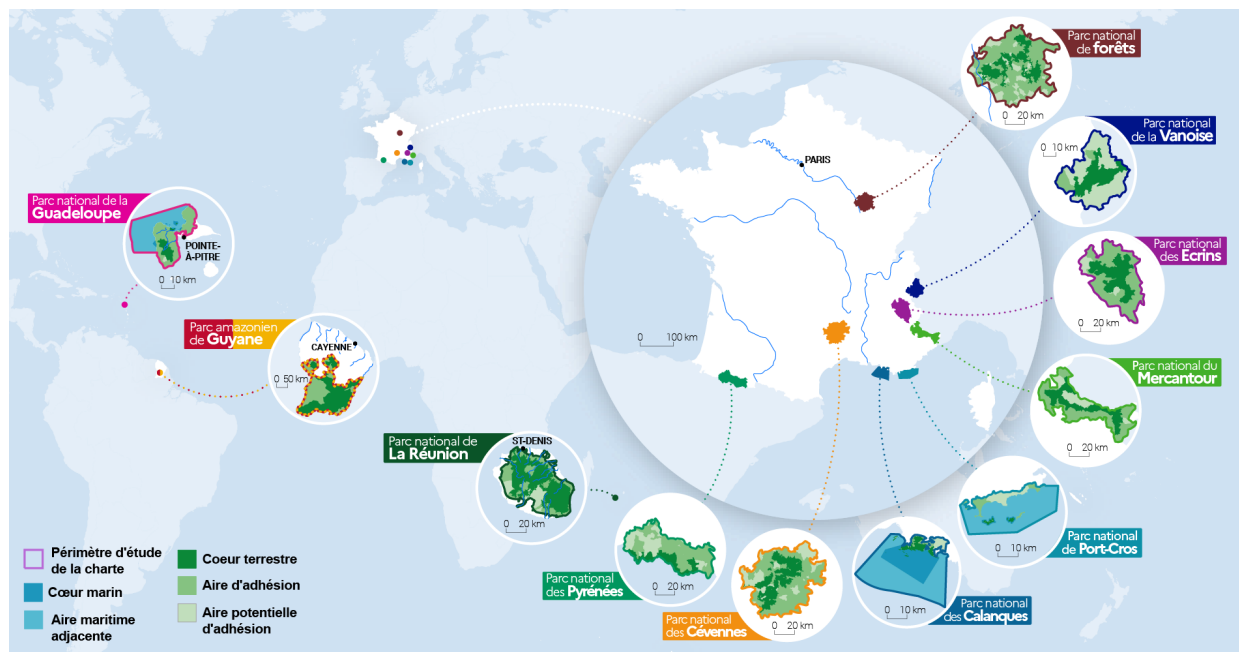


¹⁵ OFB, 2020, « Engagés par nature » : les parcs nationaux de France expliqués en chiffres clés, <https://www.ofb.gouv.fr/actualites/engages-par-nature-les-parcs-nationaux-de-france-expliques-en-chiffres-cles>, 28 octobre 2020, consulté le 26 juillet 2025.

¹⁶ PARCS NATIONAUX, Les parcs nationaux dans le monde, <https://parcsnationaux.fr/fr/des-decouvertes/en-france-et-dans-le-monde/les-parcs-nationaux-dans-le-monde>, consulté le 20 juillet 2025.

¹⁷ Source : MOUTIER Chloé, 2025.

Figure E : Carte des 11 parcs nationaux en France métropolitaine et outre-mer¹⁸ :



Source : IGN, Les parcs nationaux de France. Traitements : SDES - OFB, 2021

2.2. Le cadre juridique et l'organisation territoriale des parcs

Les parcs nationaux, au-delà de leur dimension environnementale, sont des structures administratives complexes, ancrées dans un cadre juridique spécifique. Comme évoqué dans la partie précédente, la loi du 22 juillet 1960 vient poser les bases du concept de parc national en France. L'État reconnaît alors la nécessité de protéger les territoires pour leur valeur naturelle. Dans le détail, cette loi établit que les communes – ou une partie – peuvent être classées en parc national lorsque la conservation de la biodiversité, des sols, des paysages, représentent un intérêt spécial et qu'il est nécessaire de les préserver des dégradations. Avec pour rappel, trois grandes missions : protéger, faire découvrir et éduquer. Dans le détail, les parcs sont alors créés par décret en Conseil d'État, et leur territoire est encadré dans une logique « verticale ».

En 2006, une nouvelle loi vient marquer une étape décisive dans l'histoire des parcs nationaux en France (Alban et Hubert, 2013). C'est une réforme qui vise à moderniser le modèle, et à

¹⁸ Source : DEBUF Olivier, OFB, 2021.

concilier au mieux la préservation écologique et la participation locale. Plusieurs évolutions majeures sont ajoutées au modèle existant.

En premier, les zones sont renommées pour mieux refléter la réalité du terrain. La zone centrale et la zone périphérique sont devenues le cœur du parc – qui est une zone de protection renforcée – et l’aire d’adhésion, qui est un espace habité et géré en concertation avec les collectivités (Alban et Hubert, 2013).

Le territoire des parcs s’organise ainsi en différents espaces qui possèdent des niveaux de protection adaptés à leurs réalités territoriales¹⁹. Le cœur du parc est une zone réglementée de façon stricte avec de nombreuses restrictions d’usage, elle s’étend la plupart du temps dans des espaces peu peuplés. Et Les aires d’adhésion sont des espaces d’interface en solidarité écologique avec le cœur, les communes volontaires peuvent choisir d’adhérer au parc et à la charte. Elles permettent de placer le parc national dans une dynamique territoriale en conciliant préservation environnementale et développement. Les communes qui décident de ne pas adhérer à la charte mais qui sont dans son périmètre sont considérées en aire potentielle d’adhésion.

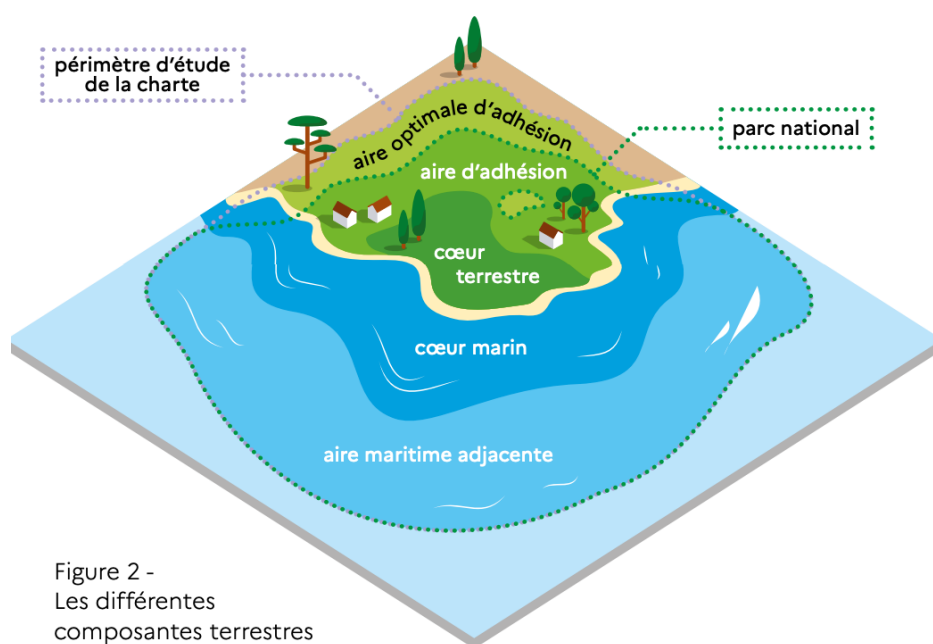
Au sein des parcs nationaux se trouvent aussi des réserves naturelles associées qui sont des espaces se situant souvent en périphérie du cœur de parc et qui ont un régime de protection spécifique. Il peut aussi y avoir des réserves intégrales qui elles sont des espaces sanctuarisés où les activités humaines ne sont pas autorisées. Seule la recherche scientifique y est permise, et « *leur instauration nécessite une procédure lourde impliquant une validation par le conseil d’État, la plus haute juridiction nationale* »²⁰. Ci-dessous, un schéma des différents espaces composants les parcs permet de mieux visualiser l’organisation du territoire. La mise en place

¹⁹ PARCS NATIONAUX FRANÇAIS, L’organisation du territoire d’un parc national français, <https://parcsnationaux.fr/fr/des-decouvertes/les-parcs-nationaux-de-france/lorganisation-du-territoire-dun-parc-national-francais>, consulté le 25 juillet 2025.

²⁰ GEOCONFLUENCE, 2004, *Parc national en France, parc naturel régional (PNR)*, <https://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/parcs-nationaux-et-parcs-naturels-regionaux-pnr>, 2004, modifié en 2024, consulté le 25 juillet 2025.

de ce zonage permet d'adapter les politiques publiques aux réalités du terrain, tout en gardant un schéma clair de niveau de protection.

Figure F : Représentation des différentes zones du modèle de parc national français²¹ :



Ensuite, la loi de 2006 demande à ce que chaque parc se dote d'une charte. C'est un document stratégique construit avec les acteurs du territoire et qui vient fixer les orientations du parc pour les 15 années suivantes – avant d'être mis à jour et renouvelé²². La charte permet de construire un projet pour le territoire, entre les collectivités et les habitants. La charte est négociée avec les territoires, et elle concerne à la fois le cœur de parc et les aires d'adhésion.

Enfin, cette loi permet une ouverture des conseils d'administration qui doivent intégrer plus d'acteurs locaux. De façon générale, cette loi vient renforcer une logique de gouvernance

²¹ Source : OFB, *Les parcs nationaux en France – Chiffres clés*, 2025

²² PARCS NATIONAUX FRANÇAIS, La charte d'un parc national, <https://parcsnationaux.fr/fr/des-decouvertes/les-parcs-nationaux-de-france/la-charte-dun-parc-national>, consulté le 25 juillet 2025.

partagée entre les acteurs du territoire, tout en maintenant une forte présence de l'État dans la définition des règles de protection. Concrètement, comment est-ce que cela se traduit ?

2.3. Une gouvernance multi-niveaux : coordination, concertation et enjeux politiques

Le modèle de parc national en France s'est ainsi progressivement construit autour de la volonté d'associer davantage les acteurs locaux aux décisions. Les parcs nationaux sont des établissements publics à caractère administratif placés sous la tutelle du Ministère de la Transition écologique.

Leur gouvernance s'articule à plusieurs échelles et chaque parc est géré par plusieurs organes. Le directeur du parc – nommé par le ministère – gère les équipes. Ces dernières sont pluridisciplinaires et composées de chargés de mission, d'agents de terrain, d'animateur, de personnels administratif (Alban et Huvert, 2010). La gouvernance des parcs repose aussi sur le conseil d'administration présidé le plus souvent par un élu local, composé aussi de représentant de l'État, d'élus locaux, de représentants socio-professionnels, d'associations et de personnes qualifiées. Le conseil d'administration prend les grandes décisions concernant le budget, les politiques de gestion, les partenariats. Ensuite, il y a le conseil scientifique qui garantit l'expertise écologique et scientifique des parcs, avec des actions de connaissance, de gestion et de préservation. Mais aussi le conseil économique, social et culturel (CESC) qui assure la représentation des acteurs locaux, et émet des avis sur les projets du parc pour mieux concilier préservation de la nature et développement territorial.

En outre, tous les parcs nationaux sont membres du Collectif des parcs nationaux. Pour entrer dans le détail :

« Le collectif des Parcs nationaux est organisé autour d'une gouvernance tournante. Au second semestre 2025, la direction du collège de direction est assurée par Gaëlle Berthaud, directrice du Parc national des Calanques. La conférence des présidents des

conseils d'administration est présidée par Rozenn Hars, présidente du conseil d'administration du Parc national de la Vanoise depuis avril 2022 »²³

De plus, les parcs ont été représentés jusqu'en 2016 par la Fédération des parcs nationaux de France, qui permet de faciliter la coordination, les mutualisations et les échanges. Parcs nationaux de France a ensuite fusionné avec d'autres organismes dans l'AFB, puis l'OFB. L'Office Français de la Biodiversité apporte aujourd'hui un appui technique et financier²⁴. Les parcs nationaux sont aussi appelés à coopérer avec certaines aires protégées telles que les Natura 2000, les PNR, les réserves naturelles...

De cette échelle multi-acteurs découle une échelle multi-territoriale : locale, régionale, nationale voire transfrontalière qui complexifie la gouvernance mais qui permet de placer les parcs dans une dynamique d'ensemble. « *L'originalité de la politique des Parcs nationaux réside dans son caractère dual : national, mais dans le même temps territorial* » (Alban, Hubert, 2013). Il faut en effet ajouter certains acteurs relevant d'autres sphères comme les acteurs socio-économiques avec des agriculteurs, des prestataires touristiques, des entreprises locales, mais aussi des associations aux thématiques diverses (environnement, chasse, patrimoine, randonnée...) et enfin les habitants et usagers des territoires concernés. Tous participent à différents niveaux à la vie et à l'animation du territoire des parcs nationaux.

Déjà évoquée précédemment, la charte est un outil très important pour cette gouvernance partagée. Rendue obligatoire par la réforme de 2006, elle est un document stratégique de planification qui fixe les grandes orientations du territoire. Élaborée en concertation avec l'ensemble des parties prenantes, elle permet de coordonner les objectifs de préservation avec

²³ PARCS NATIONAUX FRANÇAIS, *L'organisation du collectif des Parcs nationaux de France*, <https://parcsnationaux.fr/fr/des-decouvertes/les-parcs-nationaux-de-france/lorganisation-du-collectif-des-parcs-nationaux-de-france/>, consulté le 26 juillet 2025.

²⁴ « Le réseau des 11 parcs nationaux est rattaché à l'Office français de la biodiversité (OFB) dans l'objectif de favoriser les échanges et l'émergence de **projets collectifs**. L'OFB anime une douzaine de **groupes de travail (scientifiques, juridiques et techniques) inter-parcs** nationaux. Ces groupes de travail ont pour objectifs de mutualiser les expériences, d'élaborer des stratégies et de construire des projets communs. » PARCS NATIONAUX FRANÇAIS, *L'organisation du collectif des Parcs nationaux de France*, <https://parcsnationaux.fr/fr/des-decouvertes/les-parcs-nationaux-de-france/lorganisation-du-collectif-des-parcs-nationaux-de-france/>, consulté le 25 juillet 2025

les objectifs locaux de développement, mais aussi d'encadrer les usages sur le territoire avec des règles adaptées aux zones du parc, ou encore de créer une dynamique collective en fédérant les acteurs autour de valeurs et de projets.

Le fait que la gouvernance des parcs soit co-construite avec de nombreux acteurs apporte un certain nombre de défis. En premier lieu, bien que la loi de 2006 apporte plus de répartition dans la prise de décision, le pilotage de l'État reste conséquent et le pouvoir réglementaire reste au niveau national surtout pour ce qui concerne la gestion du cœur de parc. Alban et Hubert (2013) précisent que c'est une ouverture de façade, et que finalement cela provoque plutôt un verrouillage en profondeur avec la confirmation d'un modèle descendant où l'État conserve la main. Ensuite, la grande diversité d'acteurs et d'échelles d'action entraîne une coordination parfois compliquée. Cela peut freiner la mise en œuvre des chartes ou empêcher la bonne cohérence de certaines actions du parc. Enfin, certains projets de parcs rencontrent des résistances parce qu'ils peuvent être perçus par les communautés locales comme des structures empêchant certaines libertés notamment sur les activités économiques. Des conflits peuvent ainsi émerger autour du tourisme, de la chasse, de l'usage des ressources et du territoire. Comme le montrent Bouet, Ginelli et Deldrève (2018), la gouvernance des parcs nationaux cherche à trouver un équilibre entre le rôle des acteurs locaux et le contrôle de l'État.

Malgré ces différents défis, les parcs nationaux développent aussi des formes de coopération qui sont intéressantes. Nous pouvons citer les partenariats inter parcs, qui sont favorisés par l'OFB et qui permettent entre autres de mutualiser les bonnes pratiques, les dispositifs de sensibilisation. Il y a aussi les coopérations transfrontalières comme avec le parc national du Mercantour et le parc naturel italien des Alpes Maritimes²⁵ ou entre le parc des Pyrénées et celui d'Espagne d'Ordesa et du Mont Perdu²⁶. Les parcs nationaux sont ainsi gérés à plusieurs niveaux avec des acteurs qui interviennent à différentes échelles du territoire. Tous participent, chacun à leur façon aux objectifs et aux missions des parcs nationaux.

²⁵ LES CLIONAUTES, 2024, *Le parc Alpi Maritime-Mercantour, un espace franco-italien de la conservation de la biodiversité*, <https://www.clionautes.org/le-parc-alpi-maritime-mercantour-un-espace-franco-italien-de-la-conservation-de-la-biodiversite.html>, 4 octobre 2024, consulté le 26 juillet 2025.

²⁶ PARCS NATIONAUX FRANÇAIS, *Les parcs nationaux dans le monde*, <https://parcsnationaux.fr/fr/decouvertes/en-france-et-dans-le-monde/les-parcs-nationaux-dans-le-monde>, consulté le 25 juillet 2025.

Les parcs nationaux en France se sont construits en s'inspirant d'un modèle international, tout en s'adaptant aux réalités des territoires nationaux. Leur fonctionnement a beaucoup évolué au fil des années, pour proposer une gestion ouverte des parcs qui associent les acteurs territoriaux. La loi de 2006 a joué un rôle clé dans la structuration des parcs autour de plusieurs zones et dans la mise en place d'une gouvernance plus ouverte sur les territoires et leurs acteurs. Aujourd'hui, les parcs sont des espaces où se placent de nombreux enjeux, mais alors, comment s'articulent leurs objectifs de préservation, de développement local et de coopération ?

3. Les parcs nationaux comme projets de territoires : entre préservation et valorisation

Les missions de préservation environnementale sont au cœur des missions des parcs nationaux. Elles visent à protéger les milieux naturels et leur équilibre écologique. Mais les missions portées par les parcs nationaux ont évolué en même temps que le changement de paradigme des aires protégées passé de territoires sanctuarisés à des espaces porteurs de projets de développement durables. Cette troisième partie évoque la manière dont les parcs nationaux intègrent des objectifs de préservation environnementale, participent au maintien des activités économiques locales, soutiennent les populations, et favorisent la mise en place d'un tourisme respectueux des territoires.

3.1. Les missions de préservation environnementale

Les parcs nationaux sont connus pour avoir comme mission première la préservation de leurs espaces naturels si bien qu'ils sont un élément important des politiques publiques qui œuvrent pour la préservation de l'environnement²⁷. Sous de nombreuses formes, les parcs se

²⁷ Depuis 2011, une Stratégie Nationale pour la Biodiversité (SNB) a été adoptée en France afin de « *préserver et restaurer, renforcer et valoriser la biodiversité, et d'en assurer l'usage durable et équitable. [...] Le réseau des 11 parcs nationaux français constitue un élément essentiel de la politique nationale de protection de la nature. Les actions des établissements des parcs nationaux sont en étroite adéquation avec les objectifs de la SNB, ils sont de fait des acteurs incontournables en matière de biodiversité.* » (LES PARCS NATIONAUX FRANÇAIS, Stratégies nationales, <https://parcsnationaux.fr/fr/des-decouvertes/en-france-et-dans-le-monde/strategies-nationales>, consulté le 28 juillet 2025.)

mobilisent pour protéger la biodiversité, et amoindrir l'impact des activités humaines sur le territoire.

Afin de participer activement à la préservation de l'environnement, les parcs nationaux se doivent de connaître leur territoire. Ils vont ainsi, grâce à leurs techniciens et chargés de mission, mener des actions comme des inventaires naturalistes, des suivis écologiques et des études scientifiques²⁸. En étudiant le fonctionnement de leurs écosystèmes, ils vont ainsi contribuer à la recherche sur les milieux, la biodiversité, le changement climatique, et mettre en place des actions concrètes dans leurs espaces naturels pour les protéger.

Dans l'objectif d'améliorer la qualité de leurs espaces, les parcs peuvent participer à des missions pour restaurer les milieux – terrestre et marins²⁹ – qui sont dégradés sous la forme de renaturation. Cela peut passer par la remise en état des prairies ou des zones humides, par des actions de reboisement ou encore de réintroduction d'espèces locales³⁰. Pour ce qui est des ressources, les parcs veillent à la préservation de l'eau, des sols et de l'air en effectuant des suivis et en limitant les pollutions.

Ils participent aussi au maintien des continuités écologiques avec la trame bleue et verte, qui permet de conserver une connexion entre les habitats naturels pour favoriser la circulation des espèces face à une fragmentation toujours plus importante des milieux. En parallèle, les parcs luttent aussi contre les espèces exotiques envahissantes, les nuisances telles que les pollutions lumineuses grâce à la mise en place de la trame noire³¹ ou encore pour la préservation des paysages. Ils intègrent aussi à leurs missions la prise en compte du changement climatique qui

²⁸ LES PARCS NATIONAUX DE FRANCE, Les dix missions des parcs nationaux de France, <https://www.parcsnationaux.fr/fr/des-decouvertes/les-parcs-nationaux-de-france/les-dix-missions-des-parcs-nationaux-de-france>, consulté le 28 juillet 2025.

²⁹ LES PARCS NATIONAUX DE FRANCE, *Protection en mer*, <https://parcsnationaux.fr/fr/des-connaissances/enjeux/protection-en-mer>, consulté le 29 juillet 2025

³⁰ OFB, Les parcs nationaux de France, <https://www.ofb.gouv.fr/les-parcs-nationaux-de-france>, consulté le 28 juillet 2025.

³¹ LES PARCS NATIONAUX DE France, *Pollutions lumineuses*, <https://parcsnationaux.fr/fr/des-connaissances/enjeux/pollution-lumineuse>, consulté le 29 juillet 2025

est pour les parcs une thématique cruciale puisqu'ils sont aux premières loges des dérèglements de leurs espaces naturels³².

Pour ces nombreuses missions de préservation, les parcs nationaux s'appuient sur des outils de réglementation et de contrôle. Le décret de création des parcs leur permet d'interdire ou de limiter certaines activités qui pourraient dégrader les milieux telles que l'utilisation de véhicule, la chasse, la pêche, les activités humaines, etc. Afin de faire respecter la réglementation, des agents sont présents dans les parcs afin de sensibiliser les usagers sur les bonnes actions à adopter et les informer de la réglementation. Ainsi :

« En 2022, les parcs nationaux ont distribué 621 timbres-amendes et dressé 303 procès-verbaux. Ces chiffres (figure 12), qui quantifient la répression des atteintes à l'environnement au sein des parcs nationaux, se répartissent de manière très hétérogène selon le contexte de chaque territoire – littoral, rural, montagnard... Les parcs nationaux des Calanques et de Port-Cros sont ceux qui ont dressé le plus de procédures : ils ont en commun une très forte fréquentation, ainsi que la proximité de grandes agglomérations »³³

À travers leurs nombreuses missions, les parcs luttent ainsi pour réduire les pressions anthropiques sur les milieux naturels par des actions de recherche scientifique, de restauration des écosystèmes et de contrôle. La nature n'est pas mise sous cloche, mais c'est une protection active de la nature qui a lieu, notamment grâce aux orientations de la charte. Cette dernière, construite avec les différents acteurs du territoire n'inclut pas uniquement une dimension environnementale mais se place dans une dynamique de développement durable. Ainsi, comment est-ce que les parcs concilient leur mission première avec les enjeux sociaux et économiques du territoire ?

³² OFB, Les parcs nationaux, chiffres clés, 2025.

³³ OFB, Les parcs nationaux, chiffres clés, 2025

3.2. Les parcs comme espaces d'expérimentation pour le développement durable

Les objectifs des parcs nationaux sont multiples et ne se cantonnent pas uniquement à des missions environnementales. Les parcs participent au développement du territoire (Mauz, 2002) et intègrent aussi des dimensions éducatives, culturelles, sociales et économiques.

Les actions de protection environnementale que mènent les parcs nationaux se tournent vers la transmission de connaissances et de bonnes pratiques auprès des publics. Les parcs peuvent mettre en place un certain nombre de supports et d'outils pour faire de la sensibilisation sur les grands enjeux du territoire. Cela peut prendre la forme de centres d'interprétation, de sentiers pédagogiques thématiques, de documentation dans les maisons de parcs ou les offices de tourisme, d'exposition, d'événements, de formations pour les acteurs socio-professionnels du territoire... Les parcs peuvent aussi s'impliquer dans le milieu scolaire en créant des programmes pédagogiques pour les écoles afin de permettre aux élèves de mieux comprendre les espaces qui les entourent.

« En 2022, les 11 parcs nationaux ont organisé 7 700 événements, qui ont accueilli un total de 327 661 personnes. Cet indicateur reflète l'effort de sensibilisation au patrimoine naturel et culturel, que mènent les PNx à travers un large éventail d'actions ouvertes au grand public, à travers les maisons de parc notamment : expositions, conférences, films, sorties thématiques sur le terrain, manifestations thématiques (nuit de la chouette, fête de l'escalade, le jour de la nuit...), ou encore dans le cadre des Atlas de la biodiversité communale. »³⁴

Toutes ces missions d'éducation sont essentielles pour faire prendre conscience de la fragilité des milieux naturels des parcs nationaux. Et transmettre les bonnes pratiques permet de réduire un certain nombre de pressions que subissent les écosystèmes de ces espaces protégés. De plus, les parcs nationaux valorisent aussi le patrimoine culturel de leur territoire, en éduquant sur les

³⁴ OFB, Les parcs nationaux, chiffres clés, 2025.

savoir-faire locaux, les traditions, le pastoralisme, le patrimoine bâti avec les ouvrages historiques, l'architecture, le petit patrimoine... Les parcs ne renient pas l'histoire humaine qui s'est déroulée sur leurs espaces, mais l'intègre dans leurs actions de préservation et de valorisation du territoire.

De plus, les parcs nationaux participent activement au développement économique de leurs territoires, à condition que cela soit compatible avec les objectifs de préservation.

« Chacun des onze territoires qui le compose a vocation à être à la fois terrain d'observation et d'étude naturaliste, sanctuaire pour la faune et la flore, mais aussi espace de dialogue territorial et d'expérimentation de nouvelles voies de coexistence, plus conscientes et durables, entre les sociétés humaines et la vie sauvage »³⁵

Sur le plan agricole, les parcs accompagnent la transition vers des pratiques plus durables : soutien à l'agriculture biologique, promotion de méthodes vertueuses, valorisation des produits locaux via les circuits courts. *« Cette mission d'accompagnement se joue notamment auprès du monde agricole, maillon essentiel de la transition écologique que doit mener notre société »³⁶.*

Ce travail passe parfois par des dispositifs tels que des labels ou des marques comme *Esprit parc national*, qui identifient et valorisent des produits et services ancrés dans le territoire et respectueux de l'environnement. Leur action s'étend également à l'artisanat, en favorisant la transmission des savoir-faire locaux et la mise en valeur des productions traditionnelles. Dans le secteur du tourisme, ils œuvrent à sensibiliser et accompagner les professionnels vers des pratiques plus respectueuses des milieux, afin de limiter les impacts de leurs activités tout en valorisant les atouts naturels et culturels des territoires.

³⁵ OFB, Les parcs nationaux, chiffres clés, 2025.

³⁶ *Ibid.*

En réalité, la présence d'un parc national agit comme un moteur territorial en stimulant l'économie locale, renforçant l'attractivité et encourageant les activités compatibles. Le parc offre une image forte pour le territoire, et l'enjeu demeure dans le fait de trouver un équilibre entre la protection des écosystèmes, les besoins des habitants et les dynamiques économiques, afin que le parc devienne un véritable laboratoire de développement durable. En ce sens, comment les parcs concilient l'attractivité touristique et le respect des équilibres écologiques ?

3.3. Le tourisme durable : un levier de valorisation des territoires

En tant qu'espaces de découverte et de ressourcement, les parcs nationaux accueillent chaque année plus de 10 millions de visiteurs³⁷. Leur attractivité repose autant sur la richesse de leurs paysages et de leur biodiversité que sur leur dimension culturelle et patrimoniale (Alban, Hubert, 2013).

La grande attractivité des parcs entraîne inexorablement une affluence massive entraînant des tensions sur les milieux : surfréquentation, forte saisonnalité, mauvaises pratiques (hors-sentiers, déchet, dérangement de la faune). Les objectifs de la charte et la réglementation qui en découle veillent à amoindrir ces pressions pour concilier une valorisation touristique et la préservation des milieux. Les parcs agissent pour encadrer le tourisme dans leurs espaces, en adoptant de nombreuses stratégies : suivi des flux, restriction d'accès dans les zones sensibles, sensibilisation, surveillance et répression, et surtout valorisation de pratiques touristiques durables. Ces dispositifs visent à maintenir la qualité des milieux naturels tout en permettant leur découverte

Le développement d'un tourisme durable constitue un axe stratégique majeur et les parcs nationaux font le choix d'organiser leurs activités touristiques selon la réalité de leur territoire³⁸.

³⁷ PARCS NATIONAUX DE FRANCE, *À propos*, <https://parcsnationaux.fr/fr>, consulté le 25 juillet 2025

³⁸ LES PARCS NATIONAUX, *Tourisme durable*, <https://parcsnationaux.fr/fr/des-actions/accompagner-le-developpement-local/tourisme-durable>, consulté le 1^{er} août 2025.

Les parcs font la promotion des activités douces comme la randonnée, le vélo, le kayak, l'observation naturaliste. Ils veillent à ce que les visites se déroulent dans de bonnes conditions, en sensibilisant les visiteurs, avec des panneaux d'informations, de la documentation, des ateliers pédagogiques, l'intervention d'agents sur le terrain... Les professionnels du territoire deviennent aussi des relais du parc pour valoriser un tourisme respectueux. Par exemple, tout un travail est fait pour accompagner les gardiens de refuges pour qu'ils adoptent des pratiques éco-responsables et soient formés pour sensibiliser les visiteurs. Les acteurs socio-professionnels sont accompagnés sur le territoire et soutenus par les parcs nationaux pour améliorer les pratiques et comportements de chacun. Comme évoqué précédemment, les parcs valorisent leurs atouts culturels et patrimoniaux. Le tourisme devient alors un levier pour soutenir l'économie locale et les acteurs engagés. Les parcs organisent des événements, des animations et des expositions pour faire découvrir les richesses du territoire.

L'action des parcs tend à offrir aux visiteurs des expériences de qualité qui se placent dans l'écotourisme et le slow tourisme. Comme le rappellent Albert et Hubert (2013), les parcs nationaux incarnent une certaine dualité entre un sanctuaire naturel et une vitrine touristique et économique. De cette visibilité découle la responsabilité de montrer qu'il est possible d'accueillir des publics tout en préservant l'équilibre écologique des espaces naturels des parcs.

Les parcs nationaux, longtemps perçus comme de simples sanctuaires, se révèlent aujourd'hui comme de véritables acteurs du développement durable capables de concilier préservation des milieux naturels, valorisation des patrimoines et soutien des dynamiques socio-économiques locales. Leurs actions s'inscrivent dans une vision globale où la protection de la biodiversité va de pair avec la transmission des savoir-faire, l'accompagnement des filières locales et la promotion de pratiques touristiques responsables.

**

De ce fait, les parcs nationaux occupent une place centrale dans les politiques de préservation et de valorisation des territoires. Leur histoire, leur gouvernance et leurs missions montrent qu'ils ne sont plus seulement des espaces naturels protégés, mais bien de véritables projets de territoires, intégrant des dimensions environnementales, économiques, sociales et culturelles. Les parcs nationaux reposent sur une gouvernance multi-échelles, impliquant l'État, les collectivités, les acteurs socio-économiques et les habitants. Et ils reposent sur un équilibre entre protection des milieux et dynamisme local, équilibre parfois fragile mais essentiel pour répondre aux enjeux actuels de développement durable. Comprendre leur fonctionnement permet de mieux percevoir leur rôle stratégique et leur potentiel en matière d'innovation territoriale.

Cependant, les parcs nationaux ne sont qu'une des formes de valorisation territoriale. Plus largement, les territoires – qu'ils soient protégés ou non – mobilisent des outils spécifiques pour renforcer leur attractivité, affirmer leur identité et engager vers les bonnes pratiques. Parmi ces outils, le marketing territorial occupe une place importante et donnera lieu au chapitre suivant.

Chapitre 2 : Le marketing territorial : de la promotion à la valorisation durable des territoires

Le marketing est un outil central pour comprendre et influencer les comportements. Il se retrouve partout, souvent sans même que l'on s'en rende compte : c'est un ensemble de méthodes de communication, de vente et d'adaptation de produits ou de services qui visent à favoriser l'adhésion ou l'achat. Initialement pensé dans une logique purement commerciale, il a peu à peu été repris par les collectivités, qui en ont adapté les méthodes pour les appliquer aux territoires. De là s'est généralisé le marketing territorial, dont l'objectif principal est de promouvoir un territoire afin d'accroître son attractivité. Cependant, ce modèle de marketing – centré uniquement sur de la promotion – a rapidement montré ses limites, dans un contexte où les enjeux environnementaux et sociétaux prennent une place croissante dans les attentes des citoyens. Souvent jugé trop artificiel ou déconnecté des réalités, ce marketing territorial « classique » a suscité de nombreuses critiques. La prise de conscience autour des enjeux environnementaux a poussé les territoires à intégrer les principes du développement durable dans leurs stratégies.

Ce chapitre analyse le passage d'un marketing territorial centré uniquement sur la promotion à une approche plus tournée vers le développement durable. Dans un premier temps, nous reviendrons sur les définitions, les évolutions et les critiques du marketing territorial. Et ensuite, nous étudierons la manière dont les marques territoriales deviennent des leviers centraux des stratégies de développement, en détaillant leurs fonctions, l'intégration des principes du développement durable et les conditions de leurs performances.

1. Le marketing territorial : un outil en transformation

Les méthodes marketing ont progressivement été reprises par les collectivités, qui les ont adaptées pour accroître l'attractivité des territoires. Dans cette première partie, nous verrons les

grands principes du marketing territorial, son évolution vers des pratiques plus durables et nous ferons un point sur les dérives du greenwashing.

1.1. Définition et principes du marketing territorial

Pour comprendre ce qu'est le marketing territorial, il est essentiel de définir ce qu'est le marketing « classique ». Dans sa grande tendance, le marketing correspond à l'ensemble des méthodes utilisées pour comprendre, influencer et satisfaire les besoins et désirs d'un public tout en cherchant à atteindre les objectifs fixés par une entreprise. En effet, ce n'est pas simplement de la vente, mais un réel travail de compréhension du marché, pour proposer une offre la plus adaptée aux envies des publics qui sont ciblés (Bruno Joly, 2009). Le marketing est un processus complexe, fonctionnant en plusieurs temps (Demeure et Berteloot, 2015). En premier, il est nécessaire d'analyser le marché : identifier ses grandes tendances, évaluer la concurrence et comprendre les attentes du public. Sur ces premiers éléments, un travail de positionnement est mené afin d'adapter au mieux le produit. Puis, la conception du produit se fait de manière progressive, avec ajustements, jusqu'à obtenir une version finalisée apte à être lancé sur le marché. Enfin, une fois le produit lancé, il est nécessaire d'analyser les retours, et la manière dont il a été accueilli pour ajuster et optimiser la stratégie de développement.

L'utilisation par les pouvoirs publics de ces méthodes marketing afin de développer l'attractivité territoriale peut être définie de la manière suivante :

« Le marketing territorial désigne la manière dont les pouvoirs publics utilisent les techniques de la publicité et de la communication, issues du monde de l'entreprise, pour promouvoir leurs territoires. Ces pratiques existent à toutes les échelles, depuis la promotion d'une petite commune à celle d'un État. Le but est d'attirer des populations jugées désirables, des investissements, des entreprises, ou tout cela à la fois. »³⁹.

³⁹ GÉOCONFLUENCE, *Marketing territorial*, <https://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/marketing-territorial>, consulté le 10 août 2025.

Christian Le Bart (2020) explique quant à lui que le marketing territorial désigne ainsi les actions mises en place par des collectivités pour améliorer leur image auprès de publics supposés être en capacité de participer au développement : « *Le marketing territorial a donc pour objet l'attractivité du territoire auprès de ceux qui sont à même, en s'y investissant, de l'enrichir* » (Le Bart, 2020).

Le marketing territorial revêt un double objectif :

- a) L'attractivité, qui correspond à la capacité d'un territoire à rayonner au-delà de ses frontières, à promouvoir son offre et à attirer, de manière ponctuelle et durable, des personnes, des événements, des entreprises et des capitaux. Cela se traduit par la volonté de renforcer sa notoriété, son image et sa visibilité, de valoriser ses entreprises, ses produits, ses services et ses talents, mais aussi d'attirer des publics variés (chercheurs, entrepreneurs, touristes, médecins, étudiants, cadres, retraités...) ainsi que des investisseurs, banquiers et promoteurs⁴⁰.
- b) L'hospitalité, qui renvoie à l'excellence d'un territoire en matière de qualité de vie, d'image positive auprès des acteurs internes, de qualité d'accueil mais aussi à sa capacité à fidéliser. Il s'agit de maintenir sur place des personnes, des événements et des entreprises grâce à une identité affirmée, une qualité de vie reconnue et des services adaptés⁴¹.

De nos jours, de nombreuses collectivités utilisent le marketing territorial comme élément à part entière de leur stratégie de développement.

Le marketing se manifeste par certaines actions typiquement utilisées par les collectivités pour améliorer leur image et encourager les publics à venir sur le territoire. Elles vont mettre en place un storytelling, c'est-à-dire une narration afin de communiquer sur le territoire, et de renforcer l'adhésion du public en essayant de rendre la destination la plus séduisante possible. Cela peut passer par la mise en place d'un toponyme permettant de donner un nom à la destination⁴². C'est un nom qui peut être général mais qui évoque une image chez les publics, déjà ancrée

⁴⁰ Jean PINARD, Marketing Territorial, 2025.

⁴¹ Jean PINARD, Marketing Territorial, 2025.

⁴² GÉOCONFLUENCE, *Marketing territorial*, <https://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/marketing-territorial>, consulté le 10 août 2025.

dans l'imaginaire collectif comme avec « Provence », « Méditerranée » ou encore « océan ». Néanmoins, cette pratique – beaucoup utilisée – amène une homogénéisation des toponymes et par conséquent à une perte d'efficacité. Les collectivités peuvent aussi créer un slogan pour leur territoire, qui soit relatif à une caractéristique locale propre, afin de se démarquer des autres et de mettre en avant ce qu'ils proposent. Ces actions sont accompagnées de la création d'une identité graphique spécifique, avec un logo, des couleurs, des typographies, des images, choisies et adaptés à l'offre du territoire. Tout cet univers visuel et sémantique est repris dans l'ensemble des actions de communication qui sont faites, ce qui offre au territoire une véritable identité, aussi bien de manière physique – avec des affiches, des prospectus, publicité – que numérique, avec des stratégies de communication digitale. Cette présence numérique peut se faire au travers d'un site internet ou de réseaux sociaux pour mettre en avant la destination. Les collectivités vont pouvoir reprendre tous les codes du marketing traditionnel pour promouvoir leur territoire et ses atouts naturels, historiques, culturels, gastronomiques, événementiels... Elles vont notamment pouvoir avoir recours à des prestataires privés pour mettre en place toute cette stratégie marketing et développer leur image de marque (Gardes, Beguin et Liqueur, 2013) – cette dernière étant la manière dont la destination est perçue par les publics. Plus l'image sera positive, plus les personnes seront tentées de s'y rendre et d'en parler autour d'eux. Les collectivités veillent ainsi à mettre en avant leur destination du mieux possible afin d'accentuer leur notoriété.

Les territoires se saisissent des méthodes du marketing pour valoriser leur destination, mais certains questionnements ont émergé alors que seule la promotion était recherchée. Comment ce modèle, parfois jugé trop artificiel et centré uniquement sur la visibilité, a-t-il évolué pour intégrer de nouvelles attentes sociales et environnementales ?

1.2. L'évolution historique vers un marketing durable

Le marketing territorial a une histoire assez récente (Joly, 2009), ses premiers usages se font dans les années 1970-80 aux États-Unis, avec des villes en reconversion industrielles qui cherchent à reconstruire leur image au travers de campagnes pour attirer de nouveaux habitants

et investisseurs. En France, c'est dans les années 1990 avec l'arrivée d'un marketing territorial surtout centré sur la promotion touristique et la création/l'amélioration de l'image régionale. Mais voilà, le marketing est perçu comme trop déconnecté des territoires et des réalités locales, avec des publics parfois déçus suite à des attentes trop grandes ou des images déformées de la destination. Dans les années 2000 à 2020, un changement s'opère alors dans les pratiques marketing avec des approches plus stratégiques et intégrées. Les acteurs locaux sont mobilisés, ainsi que les habitants et c'est de plus en plus du marketing de projet lié à des politiques publiques, au développement durable et à la transition écologique.

Un véritable tournant s'opère pour le marketing territorial. Les évolutions sociétales influencent les pratiques, les publics recherchent des expériences authentiques avec un retour à des choses plus simples et plus locales. Les enjeux environnementaux aussi sont pris en compte, le changement climatique, les diverses pressions sur la biodiversité et la diminution des ressources sont aussi intégrés dans certaines stratégies. Les publics sont dans l'attente d'une consommation et de pratiques plus responsables qui respectent davantage la nature et les patrimoines. Et les territoires vont répondre à ces demandes et faire évoluer leur manière de se promouvoir, surtout que cela leur permet de se différencier face à la concurrence accrue entre les différentes destinations. Le marketing territorial durable inclut un meilleur ancrage local en se construisant avec les acteurs locaux et une prise en compte environnementale et social en plus de l'aspect économique. Cela va passer par des actions en cohérence avec le discours qui est porté, le storytelling évolue lui aussi, avec un récit bien plus ancré dans les valeurs et l'histoire réelle du territoire. Concrètement, c'est le développement de stratégie de promotion autour des mobilités douces, du tourisme durable ou encore des circuits courts.

Avant, il y avait un discours promotionnel assez uniforme, les destinations ne se démarquaient pas réellement, puis le marketing est devenu plus collaboratif et durable pour se placer comme un véritable projet de territoire. Cependant, derrière ces nouvelles pratiques, les territoires intègrent-ils réellement le développement durable dans leurs actions ? Ou ne s'agit-il parfois que d'un discours de façade pour se conformer aux tendances actuelles en termes de marketing ?

1.3. Les dérives du Greenwashing

Lorsque l'approche durable n'est qu'un argument de communication dans une stratégie de marketing territorial, et que les actions ne suivent pas, on parle de greenwashing. Ce terme, contraction de *green* (vert) et de *whitewashing* (blanchiment) (Cordelier, 2020) ou parfois même de *brainwashing* (lavage de cerveau) (Cordelier et Breduillieard, 2013), est apparu dans les années 1980 pour dénoncer des communications trompeuses donnant une image écologique injustifiée. Dans les années 1990, le concept est repris et diffusé par des ONG environnementales. Benoît Cordelier (2020) définit le greenwashing comme un « *un verdissement ou justification écologiste superficielle au service d'une instrumentalisation communicationnelle qui cherche à donner une image trompeuse de responsabilité écologique* ». Plus concrètement, il s'agit de pratiques « *non éthiques de communication, soit de publicité et de relations publiques, qui cherchent à verdir l'image d'un produit ou d'une entreprise pour créer de l'adhésion chez le consommateur et le public en général* ». Autrement dit, des organisations mettent en avant une éco-responsabilité de « façade » sans véritables actions derrière.

Dans le marketing territorial, le greenwashing peut prendre plusieurs formes. Les structures peuvent utiliser des termes trompeurs comme « durable », « vert » ou « écologique », ou encore utiliser de façon abusive des symboles naturels comme des feuilles, de l'eau, des paysages naturels, sans réelle volonté de préservation. Et en effet, « *Les qualificatifs écologique, verte, respectueux de l'environnement sont de plus en plus utilisés dans les communications des entreprises* » (Cordelier et Breduillieard, 2013). Avec ce marketing trompeur, « *les marques utilisent des termes ou des slogans écologiques vagues, non réglementés, sans fournir de preuves tangibles ou de certifications vérifiables.* »⁴³. D'autres stratégies consistent à mettre en avant une communication axée sur la nature tout en menant des projets contradictoires avec des projets polluants ou en ayant recours à l'urbanisation massive. Elles vont aussi pouvoir exagérer

⁴³ BIG MÉDIA, Greenwashing : définition, exemples, comment l'éviter ?, 2024, <https://bigmedia.bpifrance.fr/nos-dossiers/greenwashing-definition-exemples-comment-leviter>, 24 mai 2024, consulté le 11 août.

certaines de leurs actions mineures pour faire croire à une transformation majeure durable de la structure. Dans le détail :

« La stratégie du greenlighting, ou détournement de l'attention, est particulièrement en vogue chez les greenwashers. Il s'agit d'exagérer ou embellir les efforts environnementaux d'une entreprise, en insistant très lourdement sur des changements minimes ou isolés, dont l'impact sur l'environnement est limité. Le tout ayant vocation à détourner l'attention des consommateurs des problèmes environnementaux réels de l'entreprise. »⁴⁴

Les structures peuvent ainsi créer leurs propres labels ou chartes « vertes », dépourvus de valeur puisqu'il n'y a pas de critères stricts ou de contrôles externe d'effectués. Il y a beaucoup de stratagèmes pour essayer de se rendre plus vert, et ça les entreprises en usent et peuvent en abuser pour tromper les publics. Ces stratégies sont même théorisées comme on a pu le voir dans les différentes citations, avec le *greenlabelling* (utilisation de slogans écologiques vagues, non réglementés et sans preuve) ou encore le *greenlighting* (mettre en avant des petites actions pour cacher les impacts négatifs réels). Concrètement, dans le marketing territorial, le *greenwashing* peut par exemple prendre la forme de campagnes touristiques « 100% nature » dans des espaces très urbanisés, ou encore avec des stations de ski qui se positionne comme des destinations écotouristiques alors que leur modèle est très énergivore et peu durable.

Ces pratiques entraînent de lourdes conséquences sur les territoires, leurs acteurs et leur environnement⁴⁵. En effet, les destinations peuvent perdre en crédibilité auprès des habitants, des touristes et des investisseurs et nuire à l'image de marque, si le discours communiqué ne correspond pas à l'expérience vécue. Les divers scandales font perdre la confiance des consommateurs, et cela affecte la réputation et la notoriété de la destination ou de la structure concernée. Dans certains cas, le phénomène prend la forme de *greenbashing* qui « s'emploie à moquer et à dénoncer les pratiques jugées excessives, illusoires ou irréalistes d'une entreprise,

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ BIG MÉDIA, Greenwashing : définition, exemples, comment l'éviter ?, 2024, <https://bigmedia.bpiFrance.fr/nos-dossiers/greenwashing-definition-exemples-comment-le-viter>, 24 mai 2024, consulté le 11 août.

notamment ses actions de communication soupçonnées de greenwashing »⁴⁶. Benoît Cordelier (2020) souligne qu'avec le greenwashing, « les messages perdent en crédibilité et cela alimente le scepticisme des consommateurs qui ont déjà une relation mitigée avec la communication publicitaire et les relations publiques ». Par extension, cela peut entraîner une certaine méfiance vis-à-vis des institutions locales, décrédibilisant les structures ayant de véritables stratégies en place. Et surtout, le greenwashing constitue un frein à la lutte contre le réchauffement climatique et pour la préservation des milieux.

Face à ce phénomène, des encadrements juridiques ont vu le jour. La loi Climat et Résilience du 22 août 2021 interdit toute allégation de neutralité carbone sans preuves tangibles :

« La loi Climat et résilience du 22 août 2021 encadre depuis le 1er janvier 2023 le recours par les entreprises d'allégations de neutralité carbone. Les entreprises doivent désormais prouver la rigueur, la transparence et l'honnêteté de leurs procédures d'évaluation (bilan carbone, ACV) pour revendiquer la neutralité carbone de leurs produits et services »⁴⁷

De plus, l'article L.132-2 du code de la consommation considère le greenwashing comme une infraction pénale dès lors que la pratique commerciale est reconnue comme trompeuse.

Ce ne sont pas les seuls leviers pour contrer ce phénomène de greenwashing. Pour s'en prévenir, les structures doivent ancrer leur communication dans des actions réelles et mesurables, appuyée par des bilans chiffrés ou des retours d'expérience – et plus uniquement avec des termes écoresponsables⁴⁸. Elles peuvent mettre en place des indicateurs pour mesurer l'impact de leurs actions, et utiliser des labels ou des certifications qui soient reconnus pour mieux attester de leur implication en faveur de l'environnement.

« Pour pouvoir créer une relation de confiance entre entreprises et consommateurs, la publicité environnementale doit s'appuyer sur des signes clairs quant au respect de

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ BIG MÉDIA, Greenwashing : définition, exemples, comment l'éviter ?, 2024, <https://bigmedia.bpiFrance.fr/nos-dossiers/greenwashing-definition-exemples-comment-leviter>, 24 mai 2024, consulté le 11 août.

⁴⁸ BIG MÉDIA, Greenwashing : définition, exemples, comment l'éviter ?, 2024, <https://bigmedia.bpiFrance.fr/nos-dossiers/greenwashing-definition-exemples-comment-leviter>, 24 mai 2024, consulté le 11 août.

normes environnementales et sociales. L'enjeu est important car le consommateur ne peut que difficilement faire une évaluation par lui-même. [...] La normalisation de labels ou écoétiquettes contribue à établir cette confiance. Mais elle se heurte au scepticisme du consommateur qui se perd dans la jungle des labels » (Cordelier, 2020)

Le greenwashing illustre les dérives possibles d'un marketing territorial trop éloigné des réalités locales. Pour les structures, il est ainsi essentiel de communiquer de manière responsable et de relier le discours aux actions concrètes.

Le marketing territorial est ainsi un outil central de développement et d'attractivité pour les territoires. Initialement inspiré du marketing commercial, il a progressivement évolué vers des pratiques plus durables et qui intègrent davantage le territoire, ses dynamiques et ses acteurs. Cependant, le marketing territorial peut se transformer en greenwashing lorsque le discours ne suit pas les actions, ce qui décrédibilise cette méthode de valorisation du territoire. Dès lors, comment les marques territoriales dépassent-elles le simple discours pour devenir de véritables leviers stratégiques au service du développement durable ?

2. La marque territoriale : un levier stratégique pour les territoires

Le marketing territorial a évolué et intégrer de nouveaux outils stratégiques que sont les marques territoriales. Ces marques sont capables de valoriser un territoire, en mettant en avant son identité et en rassemblant ses acteurs autour d'un projet commun. Ce ne sont plus seulement des logos ou des slogans, mais bien une entité porteuse d'une vision collective et d'un récit du territoire. Cette partie présente la définition et les modalités de déploiement des marques territoriales, ainsi que leurs fonctions et apports pour les territoires. Elle met ensuite en avant leur intégration des pratiques de développement durable, ainsi que les principaux éléments conditionnant leur réussite.

2.1. Définition et modalités de déploiement

La marque territoriale est l'application des principes de marketing commercial aux territoires. Elle vient associer un nom, une identité visuelle et des valeurs à un lieu pour le rendre identifiable et surtout attractif. La marque territoriale est un nouvel outil de gestion de l'image et de la notoriété d'un lieu, de la même manière que cela serait fait sur un produit ou une entreprise. La marque peut ainsi se positionner sur plusieurs domaines à la fois : tourisme, gastronomie, artisanat, patrimoine, culture... La plupart du temps, les marques sont portées par des collectivités publiques : « *Les acteurs publics s'appuient sur des marques qu'ils déposent et sur lesquelles ils appuient l'ensemble de leur communication : on parle de marques territoriales.* »⁴⁹. Mais cela peut aussi être des acteurs privés, des associations ou des partenariats hybrides avec des acteurs publics et privés comme c'est le cas pour *Vallée de la Gastronomie*⁵⁰.

Il est essentiel de faire la distinction entre la marque territoriale et le label. La marque est – comme nous l'avons vu ci-dessus – l'application du principe de « marque » au sens commercial à un territoire. Elle représente le territoire dans sa globalité, son identité, ses valeurs. Alors que le label est un signe de qualité qui est attribué à un produit ou un service spécifique sur la base d'un cahier des charges et d'un organisme certificateur (Chameroy, 2014). C'est un outil permettant de garantir au consommateur que ce qu'il se procure respecte certaines normes établies. Les Appellations d'Origines Contrôlée (AOC), les Appellations d'Origines Protégées (AOP), l'Agriculture Biologique (AB) sont par exemple des labels.

⁴⁹ GÉOCONFLUENCE, *Marketing territorial*, <https://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/marketing-territorial>, consulté le 10 août 2025.

⁵⁰ Cette marque associe régions, départements, entreprises et producteurs locaux.

Le déploiement de la marque passe par différents éléments comme la construction de l'identité de la marque⁵¹ avec :

- une identité graphique claire et reconnaissable avec un nom, un logo, une identité visuelle précise ;
- un storytelling qui vient construire un récit autour de valeurs, de l'histoire du territoire et de ses spécificités, et peut s'accompagner d'un slogan pour résumer la promesse en quelques mots.

Mais aussi des actions de communication qui comprennent :

- des campagnes sur différents média les réseaux sociaux, la presse, l'affichage, les salons, la radio, la télévision ;
- des outils numériques avec un site web, des réseaux sociaux ;
- des événements comme des salons, expositions, festivals, campagnes culturelles ;
- des produits dérivés comme des goodies, de la signalétique, des documents officiels.

Le déploiement de la marque passe aussi par la fédération des acteurs et l'animation qui peut comprendre :

- des rencontres et des ateliers avec les acteurs du territoire ;
- la mise en réseau des partenaires du type entreprises, associations, offices de tourisme ;
- la création de communauté associée à la marque pour mieux impliquer les acteurs.

La marque territoriale constitue ainsi un véritable outil stratégique pour les territoires. Elles sont pensées pour incarner l'identité d'un territoire tout en mobilisant ses acteurs, et passent par de nombreuses actions de communication pour se faire connaître. Mais quelles sont les véritables fonctions d'une marque territoriale et que peut-elle apporter à un territoire ?

⁵¹ CENTRE DE RESSOURCES EN ÉCONOMIE-GESTION, 2018, *Le branding territorial : de la marque de territoire au territoire de marque*, <https://creg.ac-versailles.fr/le-branding-territorial-de-la-marque-de-territoire-au-territoire-de-marque>, 11 mai 2018, consulté le 15 août 2025.

2.2. Fonctions et apports d'une marque territoriale

La marque territoriale dépasse le simple outil et devient un instrument au service de l'action publique et entre dans les dynamiques de transformation des territoires. La première fonction d'une marque territoriale est d'augmenter l'attractivité du territoire. Elle vise à attirer des visiteurs, des investisseurs, des entreprises, des chercheurs, des étudiants, de nouveaux habitants... Et cela dans un contexte où les territoires sont en concurrence. La marque vient ainsi mettre en avant les spécificités locales afin de se différencier et de proposer un cadre unique. Nous pouvons citer l'exemple de la marque *Only Lyon* qui offre une image de capitale de la gastronomie et de l'innovation à la ville de Lyon.

Au-delà de leur attractivité, les marques ont une fonction identitaire et symbolique (Bendahmane, 2017). Elles permettent de donner du sens, de raconter une histoire et de créer un récit au travers du storytelling qui est mis en place. Ce dernier repose sur les valeurs, la culture, le patrimoine, les paysages du territoire concerné par la marque. Cela renforce le sentiment d'appartenance des habitants et offre une véritable personnalité au territoire. Pour préciser, « *la marque c'est un moyen. La finalité, c'est de faire partager une culture et une identité collective* »⁵². La marque *Bretagne* illustre bien ce point, elle s'appuie sur des traditions, une langue régionale, sa gastronomie, et tout l'imaginaire collectif autour de sa destination pour créer une identité forte et surtout reconnaissable.

La marque territoriale a également une fonction fédératrice en réunissant une grande diversité d'acteurs territoriaux autour d'un projet commun⁵³. Les marques possèdent des réseaux de partenaires, permettant d'être une force collective. Et en effet, « *une marque de territoire n'est performante que si elle est partagée* »⁵⁴. La marque vient renforcer la coopération locale, que ce soit avec des acteurs publics comme privés. La marque « *Vallée de la Gastronomie* » associe

⁵² Jean Pinard, Marketing territorial, 2025

⁵³ CENTRE DE RESSOURCES EN ÉCONOMIE-GESTION, 2018, *Le branding territorial : de la marque de territoire au territoire de marque*, <https://creg.ac-versailles.fr/le-branding-territorial-de-la-marque-de-territoire-au-territoire-de-marque>, 11 mai 2018, consulté le 15 août 2025.

⁵⁴ Jean Pinard, Marketing territorial, 2025

par exemple des producteurs, des restaurateurs mais aussi des offices de tourisme et des collectivités locales.

Enfin, la marque territoriale s'inscrit dans la stratégie du territoire et dans une vision à long terme⁵⁵. Ce n'est pas que des actions de communication, la marque s'articule avec les politiques publiques locales sur différents points : transition écologique, développement économique, attractivité résidentielle, valorisation du patrimoine... Elle permet de donner une cohérence avec l'action publique et permet de traduire l'orientation du territoire

Ainsi, la marque territoriale possède plusieurs fonctions, elle devient un outil d'attractivité, un marqueur de l'identité, un levier de mobilisation et un instrument stratégique. Mais dans un contexte où le marketing se met au développement durable, comment les marques intègrent-elles les principes de durabilité dans leurs stratégies ?

2.3. Intégrer les principes du développement durable

Les marques ne peuvent plus se contenter d'exister sans intégrer les enjeux environnementaux et sociétaux qui pèsent sur les territoires qu'elles visent à valoriser. Elles doivent répondre aux nouvelles attentes et intégrer les principes du développement durable dans leurs stratégies.

Habitants comme visiteurs accordent une importance croissante à la responsabilité environnementale et sociétale des territoires. Que ce soit autour du changement climatique, de l'effondrement de la biodiversité, la diminution des ressources... les collectivités et acteurs locaux se doivent de faire attention à ces nouveaux enjeux pour repenser leur fonctionnement.

⁵⁵ CENTRE DE RESSOURCES EN ÉCONOMIE-GESTION, 2018, *Le branding territorial : de la marque de territoire au territoire de marque*, <https://creg.ac-versailles.fr/le-branding-territorial-de-la-marque-de-territoire-au-territoire-de-marque>, 11 mai 2018, consulté le 15 août 2025.

Les marques territoriales n'y échappent pas, et se positionnent en intégrant des pratiques durables. Mais intégrer le développement durable dans une marque, ce n'est pas uniquement « verdir » son discours mais bien faire coïncider la communication et les actions concrètes. Et le développement durable n'est plus seulement un argument secondaire, mais un élément de différenciation.

Pour rappel, le développement durable repose sur trois piliers que sont l'environnement, le social et l'économique, et la marque les intègre de la façon suivante :

- a) Environnement : en veillant à mettre en avant les paysages, en faisant la promotion de la mobilité douce, en appuyant des actions en faveur de la préservation de la biodiversité, en diminuant l'empreinte carbone... Il est nécessaire que le discours de la marque et ses actions soient cohérentes, sinon cela peut tomber dans le greenwashing – notamment sur les questions relatives à l'environnement. D'où la nécessité, comme évoqué précédemment, de pouvoir apporter des preuves de ses actions avec des bilans, certifications, témoignages... En effet, les actions de communication des marques *« tendent souvent au greenwashing, c'est-à-dire à présenter un territoire comme durable ou respectueux de l'environnement, en dépit des faits. »*⁵⁶.
- b) Social : en impliquant les habitants et les socio-professionnels dans la construction de la marque, en veillant à l'équité et l'inclusion dans les projets, en valorisant le patrimoine immatériel et culturel... De plus, la marque se place dans une dynamique de co-construction (Rochette et Sumbo-Lebrument, 2017), *« une démarche de marketing territorial ne sera réellement efficace que si elle renforce sa sociabilisation et accepte de co-construire son univers de communication avec l'ensemble de ses partenaires »*⁵⁷. Cela permet d'ancrer la marque dans un projet collectif, d'être en accord avec le territoire et surtout de renforcer la légitimité de la marque en garantissant un respect des acteurs locaux.
- c) Économique : en soutenant les circuits courts, l'artisanat local, les entreprises engagées... Les marques peuvent soutenir des initiatives durables concrètes telles que le tourisme responsable, la promotion des mobilités douces, la réduction de la

⁵⁶ GÉOCONFLUENCE, *Marketing territorial*, <https://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/marketing-territorial>, consulté le 10 août 2025.

⁵⁷ Jean Pinard, *Marketing territorial*, 2025

consommation énergétique, la valorisation des savoir-faire locaux... Et par leur attractivité, les marques permettent aux territoires de dégager des retombées économiques.

Certaines marques intègrent dès leur création une dimension durable dans leur positionnement. C'est le cas de la marque *Esprit parc national*, qui valorise des produits et des services issus des parcs nationaux tout en s'appuyant sur des critères environnementaux, sociaux et économiques. Nous reviendrons plus en détail sur cette marque dans la suite de ce mémoire.

En intégrant les principes du développement durable, les marques participent à donner une orientation stratégique au territoire. Cette intégration n'est plus un choix, mais bien une nécessité afin de rester aligné avec le contexte général de prise en compte des enjeux environnementaux. Pour que la marque ait un réel impact, il faut s'assurer de son efficacité et ses performances. Mais quelles sont les conditions de réussite d'une marque territoriale ?

2.4. Conditions de réussite et facteurs de performance

En tant qu'outil stratégique, la marque territoriale doit pouvoir être évaluée pour mesurer l'efficacité de ses actions. Sa performance peut dépendre de sa notoriété, son attractivité, son ancrage territorial, sa capacité à fédérer et sa cohérence entre le discours et les actions menées.

Les différentes conditions de succès d'une marque territoriale sont les suivantes :

- a) La cohérence : la marque doit éviter le décalage entre l'image qu'elle transmet et ses pratiques, et pour cela avoir une bonne connaissance du territoire (Bendahmane, 2017). Si le discours ne correspond pas à ce qui est vécu par des touristes, des habitants ou des investisseurs, la marque perd en crédibilité. Ainsi, la cohérence permet non seulement d'éviter le greenwashing, mais aussi d'installer une relation de confiance avec les acteurs.

- b) L’ancrage territorial : la marque doit être co-construite avec les acteurs du territoire, que ce soit les collectivités, entreprises, associations, habitants (Rochette et Sumbo-Lebrument, 2017). Cette démarche développe une dynamique de réseau, permet aux acteurs de mieux s’approprier la marque, et de l’extérieur ça donne confiance en la marque.
- c) L’alignement stratégique : la marque doit s’aligner avec les politiques publiques – comme évoqué précédemment – et s’aligner avec les stratégies locales. Une marque qui serait trop éloignée de cela ne serait qu’un outil de communication institutionnel sans impact sur le développement territorial.
- d) L’identité : la marque doit être portée par un storytelling simple, inspirant et reflétant l’identité du territoire. Elle doit se différencier des autres, apporter quelque chose, et ses éléments de communication doivent être cohérents (Bendahmane, 2017).
- e) Le soutien institutionnel : la marque doit pouvoir se reposer sur un soutien politique, et l’implication des élus, des institutions, est un élément important.
- f) La gouvernance participative : la marque doit reposer sur une gouvernance incluant les acteurs locaux, notamment pour éviter les tensions (Houllier et Miriel, 2018).
- g) Les actions visibles : la marque doit reposer sur des réalisations concrètes et les projets doivent être mis en avant⁵⁸. Cela permet de montrer les actions de la marque et la manière dont elle transforme le territoire.
- h) L’évaluation : la marque doit pouvoir être suivie avec des indicateurs de performance. Cela permet de justifier ses investissements humains et financiers, de maintenir ses financements mais aussi d’augmenter la confiance des partenaires. La communication des résultats nécessite de la transparence.

La performance d’une marque territoriale ne repose pas donc pas uniquement sur la notoriété, mais bien sur un ensemble de conditions. En étant co-construite et en maintenant sa transparence, la marque se place comme un levier stratégique pour développer le territoire, tout en le respectant lui et ses acteurs.

⁵⁸ (CENTRE DE RESSOURCES EN ÉCONOMIE-GESTION, 2018, *Le branding territorial : de la marque de territoire au territoire de marque*, <https://creg.ac-versailles.fr/le-branding-territorial-de-la-marque-de-territoire-au-territoire-de-marque>, 11 mai 2018, consulté le 15 août 2025).

La marque est ainsi un levier stratégique au service des territoires. Ce n'est pas juste un logo ou un slogan mais bien une identité et des acteurs autour d'un projet collectif. Ses fonctions sont multiples, renforcer l'attractivité, affirmer une identité propre, fédérer des acteurs, et s'inscrire dans les stratégies publiques du territoire. En intégrant les principes du développement durable, elle gagne en légitimité mais cela à condition de garantir la cohérence entre le discours et les actions et d'impliquer les acteurs locaux.

*
**

En conclusion, le marketing territorial a connu une transformation majeure : d'abord conçu comme un outil promotionnel destiné à améliorer la visibilité et l'attractivité des territoires, il a progressivement montré ses limites, jugé trop artificiel ou déconnecté des réalités locales. Avec les évolutions sociétales et environnementales, le marketing s'est tourné vers des approches plus stratégiques, intégrées et participatives, intégrant les principes du développement durable et la mobilisation des acteurs locaux. Dans cette dynamique, les marques territoriales apparaissent comme des outils incontournables. Elles ne se réduisent pas uniquement à des logos ou des slogans, mais portent un récit, une identité et une vision collective, et contribuent à l'attractivité et à la cohérence des politiques publiques. Leur efficacité repose cependant sur certaines exigences fortes : garantir le lien entre discours et actions, éviter le greenwashing et rendre compte de leur impact réel. Ainsi, le marketing territorial, à travers les marques, devient un levier stratégique de transition et de durabilité pour les territoires. Maintenant, à l'heure où les pratiques se digitalisent massivement, comment le numérique s'inscrit-il dans les territoires et transforme les méthodes d'actions des collectivités ?

Chapitre 3 : Le numérique au service des territoires : vers une meilleure gestion et circulation de l'information

L'essor numérique de ces dernières décennies a placé les technologies de l'information et de la communication au cœur des dynamiques territoriales. Ce mouvement, accéléré par la multiplication des outils numériques, impacte aussi l'action publique. Dans les institutions comme dans les collectivités, le numérique est utilisé au quotidien pour simplifier les démarches, fluidifier la communication entre les acteurs et améliorer la gestion et le développement. Intégrer les TIC n'est plus un choix mais une réelle nécessité pour optimiser le fonctionnement interne, répondre aux attentes des usagers et rester aligné avec les standards numériques qui ne cessent d'évoluer. Dans cette dynamique, le secteur public a engagé une transformation de ses modes d'action, et les agents et les structures du territoire intègrent progressivement le numérique. L'information n'est plus seulement un flux à traiter, mais une ressource stratégique pour le développement territorial, l'innovation et la gouvernance locale.

Ce chapitre propose d'explorer trois grandes dimensions de cette transformation numérique. En premier, nous aborderons l'organisation et la coordination grâce aux outils et plateformes numériques qui améliorent la communication et optimisent les missions. Ensuite, nous verrons que les données sont des ressources stratégiques, dont la qualité, la sécurité et la mutualisation constituent des éléments essentiels. Enfin, nous nous intéresserons à l'intelligence territoriale, portée par des technologies avancées capables de transformer l'information en connaissance, et sur les limites soulevées par toutes ces innovations numériques.

1. Des outils numériques pour moderniser et coordonner l'action publique

Les outils numériques se démocratisent et s'intègrent de plus en plus dans les territoires. Une grande variété d'outils vient simplifier les démarches, appuyer les acteurs territoriaux dans

leurs missions, améliorer la coordination, optimiser les actions. C'est une transformation digitale qui se fait en profondeur et fait évoluer les pratiques. Cette partie permet d'aborder la transformation digitale qui s'est opérée dans le public, et de voir comment de nouveaux outils et plateformes permettent d'automatiser, de visualiser et d'analyser les données pour fournir des informations stratégiques et décisionnelles.

1.1. La transformation digitale des institutions et des collectivités

Les services publics et les collectivités intègrent désormais le numérique dans presque tous leurs champs d'intervention. Cette transformation ne change pas seulement les méthodes de travail des agents, mais elle modifie aussi l'accès aux services pour les citoyens, qui peuvent aujourd'hui réaliser de nombreuses démarches depuis leur ordinateur ou leur téléphone sans se déplacer.

Cette arrivée de nouvelles technologies entraîne une réelle transition numérique :

« La transition numérique se caractérise par la diffusion massive et le développement accéléré de nouvelles technologies (internet des objets, géolocalisation, big data, intelligence artificielle, réalité virtuelle, cloud, block chain, à terme : ordinateurs quantiques, biologiques, optiques...). Les technologies qui sont déployées apparaissent comme facilitantes, capacitantes. Elles décuplent les moyens de calcul, d'information, d'innovation »⁵⁹

Depuis plusieurs années, la France a généralisé la dématérialisation des services publics. Cette digitalisation des démarches a été accélérée par la mise en place du programme « Action publique 2022 », qui visait à améliorer la qualité des services et l'environnement de travail des

⁵⁹ CNFPT, 2021, *Les Impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale*, <https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/15151-etudev6-compresse.pdf>, octobre 2010, consulté le 5 août.

services publics en s'appuyant sur le numérique⁶⁰. L'objectif était double, d'une part cela offrait aux citoyens un accès à un service plus rapide et plus simple⁶¹, et d'autre part, cela permettait aux agents de gagner du temps, et d'éviter les tâches répétitives pour se consacrer à des missions à plus forte valeur ajoutée (sociale, économique, politique)⁶².

« Ce processus de transformation vers le digital que doit faire aboutir le service public est souvent désigné comme « e-administration », ou encore « administration en ligne ». Ce mot désigne alors l'ensemble des prestations électroniques qui permettent aux administrés - citoyens comme entreprises - d'interagir avec l'administration publique simplement, et directement en ligne. »⁶³

Pour les usagers/citoyens, cette action de digitalisation a permis d'améliorer l'expérience utilisateur sous différentes formes. La mise en ligne de portails dédiés (Services-public.fr, Impots.gouv.fr, Ameli.fr) pour réaliser des démarches administratives : déclarations, demandes d'aide, suivi de dossiers. Les sites internet servent aussi à fournir des informations et des explications pour orienter les usagers et leur faciliter la compréhension des démarches (sites des ministères). Il y a aussi un essor de plateforme de prise de rendez-vous en ligne pour les démarches en mairie, à la préfecture ou après de services sociaux. Le développement de dispositifs numériques comme FranceConnect, qui permet de faciliter l'accès aux différents comptes utilisateurs⁶⁴. En effet, avec l'augmentation du nombre de plateforme nécessitant un compte pour pouvoir déposer des documents et suivre les démarches, l'État a mis en place un

⁶⁰ DIGITALL CONSEIL, 2020, *Transformation digitale des services publics : enjeux et état des lieux*, <https://www.digitall-conseil.fr/blog-digital/transformation-digitale/transformation-digitale-des-services-publics-enjeux-et-etat-des-lieux/>, 9 mars 2020, consulté le 27 juillet 2025

⁶¹ DIRECTION INTERMINISTRÉRIELLE DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE, 2018, Action publique 2022 : accélérer la transformation du service public, <https://www.modernisation.gouv.fr/actualites/action-publique-2022-accelerer-la-transformation-du-service-public>, 20 septembre 2018, consulté le 2 août 2025

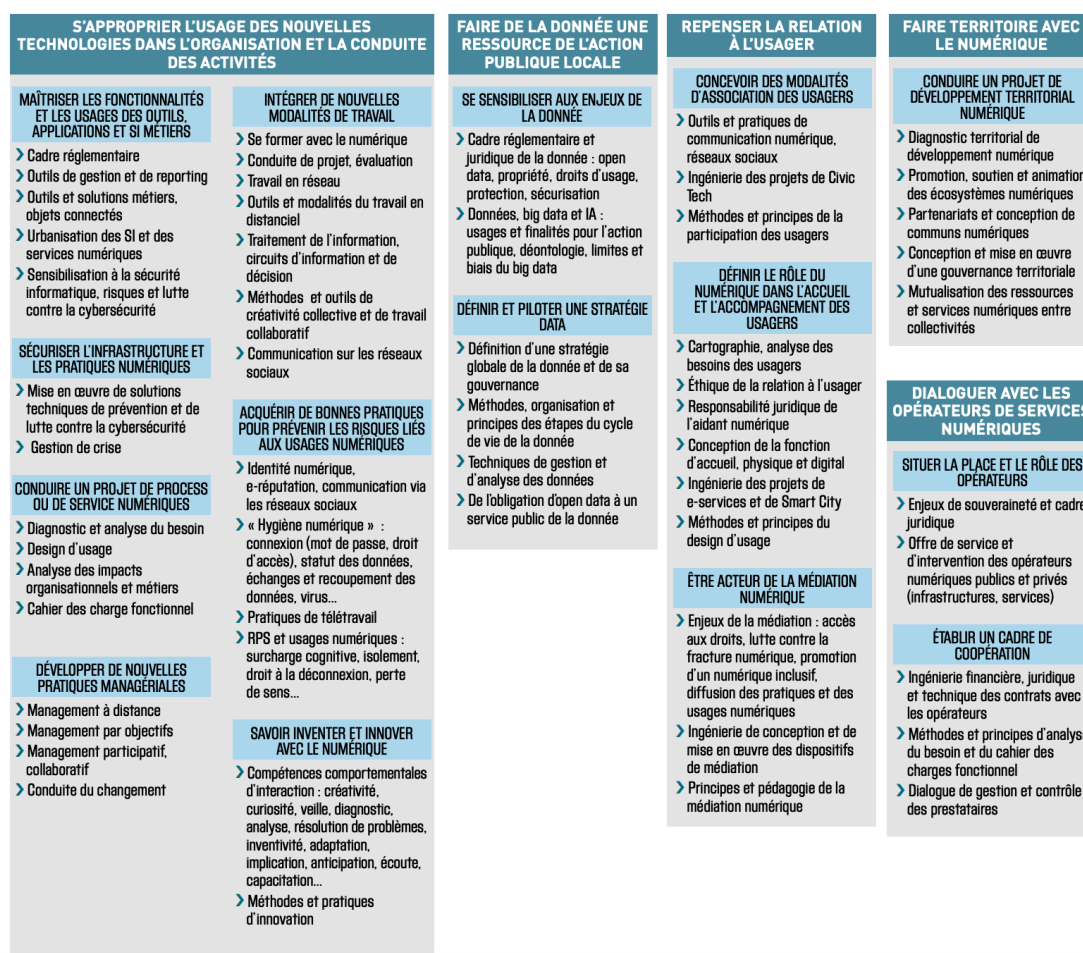
⁶² CNFPT, 2021, *Les Impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale*, <https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/15151-etudev6-compressée.pdf>, octobre 2010, consulté le 5 août.

⁶³ DIGITALL CONSEIL, 2020, *Transformation digitale des services publics : enjeux et état des lieux*, <https://www.digitall-conseil.fr/blog-digital/transformation-digitale/transformation-digitale-des-services-publics-enjeux-et-etat-des-lieux/>, 9 mars 2020, consulté le 27 juillet 2025

⁶⁴ FRANCE CONNECT, *Tout savoir sur FranceConnect*, <https://franceconnect.gouv.fr/franceconnect>, consulté le 2 août 2025.

portail de connexion unique. Mis en place en 2016, il permet à 43 millions d'utilisateurs d'avoir accès à près de 1500 services en ligne⁶⁵.

Figure G : Synoptique des besoins en compétences pour se professionnaliser sur le numérique⁶⁶ :



Pour les agents, cela se traduit par l'utilisation quotidienne d'outils numériques pour mener à bien leurs missions (Mettling, 2015). Notamment, avec le site internet de leur structure qui fait le lien avec les usagers qui font une démarche, souhaite utiliser un service ou rechercher de l'information spécifique. Un intranet qui permet de centraliser des documents administratifs, et

⁶⁵ <https://www.banquedesterritoires.fr/quand-franceconnect-integre-france-identite?>

⁶⁶ Source : CNFPT, *Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale*, 2021

les procédures en interne. Des outils collaboratifs pour partager des documents, organiser des réunions à distance, tenir des agendas partagés, faire le suivi de projets. Ou encore, les bases de données qui permettent d'accéder rapidement aux informations sur des usagers, des indicateurs ou les projets.

Cette intégration numérique dans leur quotidien professionnel nécessite qu'ils soient formés pour maîtriser les différents outils et adapter leur méthode à leur nouvel environnement de travail (Mettling, 2015). Il y a un réel besoin de faire monter en compétence les agents de l'État, des collectivités et des structures territoriales. Le CNFPT précise que « *les impacts de la transition numérique sur les activités sont principalement générateurs d'activités émergentes et d'activités qui montent en puissance plus que de disparition ou de transformation des activités* » ainsi que « *près d'un tiers des métiers territoriaux seront fortement impactés par la transition numérique dans les 10-15 ans à venir* »⁶⁷.

Ces évolutions rendent le service public plus accessible et plus efficace mais elles soulèvent aussi la question de la fracture numérique (Cormier, 2022). L'accès à internet et surtout la maîtrise des outils numériques ne sont pas acquis par tout le monde. Dans l'optique de limiter ces inégalités, l'État et les collectivités mettent en place des actions comme avec Espaces France Services qui permet aux citoyens d'être accompagnés dans leurs démarches ou encore d'être formé aux outils numériques.

La transformation digitale des services publics a profondément modifié la façon dont les collectivités et l'État interagissent avec les citoyens et les acteurs territoriaux. Elle a permis l'optimisation de la communication, l'amélioration de l'accès aux démarches et de simplifier le traitement des demandes. Ces premiers outils numériques sont surtout pensés pour faciliter l'échange et la circulation d'informations. Mais au-delà, comment les TIC permettent-elles de réaliser des tâches plus complexes et de contribuer activement au développement territorial ?

⁶⁷ CNFPT, 2021, *Les Impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale*, <https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/15151-etudev6-compressée.pdf>, octobre 2010, consulté le 5 août.

1.2. Automatiser, visualiser et analyser pour soutenir la décision

Au-delà de la dématérialisation des démarches, le numérique transforme en profondeur la manière dont les territoires se saisissent de la donnée. L'enjeu n'est plus seulement de stocker l'information, mais de la structurer, l'analyser et la restituer pour appuyer la prise de décision et coordonner les actions.

La centralisation de l'information est devenue une étape clé⁶⁸. Les collectivités et les services publics travaillent de plus en plus avec des bases de données qui sont accessibles à plusieurs acteurs comme des communes, des services de l'État, des entreprises. Cette centralisation améliore la circulation de l'information et peut s'accompagner de l'automatisation de certains flux. Des outils de traitements de données comme Excel, Power BI, ou des bases spécifiques permettent de générer automatiquement des rapports, d'actualiser des indicateurs ou de détecter des problèmes, offrant un gain de temps et de fiabilité⁶⁹. Cela crée aussi une certaine standardisation, apprécié pour faire du suivi.

Les systèmes d'information territoriale et les systèmes d'information géographique permettent quant à eux d'aller plus loin en intégrant plusieurs sources de données : statistiques (INSEE), cartes (IGN), mesures de capteurs (environnement, flux), données de terrain... Ces outils – souvent sous forme de site internet (Masselot, 2023) – permettent de croiser des informations thématiques de type démographie, environnement, mobilité, économie, pour avoir une vision complète des dynamiques territoriales. Par exemple, un parc national pourra combiner des données de fréquentation touristique, des tracés de sentiers et des espaces de nidification pour ajuster la stratégie de gestion des flux de leur territoire.

⁶⁸ DOCAPOST, 2017, *Les collectivités territoriales au cœur de la transformation numérique de la relation citoyen*, https://www.apvf.asso.fr/files/publications/Livre_Blanc_Transfonum_Relation_Citoyens.pdf, 2017, consulté le 5 août.

⁶⁹ ASTERA, 2025, Automatisation des données : tout ce que vous devez savoir, <https://www.astera.com/fr/type/blog/data-automation>, 10 juillet 2025, consulté le 5 août.

Les observatoires territoriaux fonctionnent sur le même principe, mais avec un objectif plus large : suivre les évolutions d'un territoire à travers des tableaux de bord regroupant des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux. Ces outils d'aide à l'observation et à la décision sont très utiles pour évaluer l'impact d'une politique publique ou pour mesurer l'efficacité de certains projets territoriaux. Ils permettent aussi de réaliser des scénarios mettant en avant les dynamiques territoriales futures, concernant par exemple la démographie ou la circulation.

La data visualisation quant à elle rend les données compréhensibles et directement exploitables. Grâce à des logiciels comme Tableau, Power BI, QGIS ou des sites internet, les données chiffrées se transforment en cartes interactives, en graphiques dynamiques ou en infographies. Cela facilite la lecture par les décideurs, mais aussi par d'autres acteurs comme les citoyens pour transmettre des informations ou faire comprendre des projets.

En combinant centralisation, automatisation et visualisation, les outils numériques permettent de mieux comprendre les besoins, les dynamiques, et d'adapter les réponses apportées. Ces dispositifs viennent transformer de l'information brute en information plus compréhensible et mobilisable.

L'intégration des outils numériques dans les services publics et les territoires ne se limite plus à dématérialiser des démarches, elle transforme la manière dont les acteurs travaillent et prennent des décisions. En améliorant l'accès aux services, en facilitant la circulation de l'information et en offrant de nouveaux moyens d'analyse et de visualisation, ces technologies renforcent la coordination et l'efficacité de l'action territoriale. Mais, ces outils doivent s'appuyer sur la donnée pour réellement être utile. Comment ces données peuvent-elles être transformées en ressources stratégiques pour les territoires ?

2. La donnée territoriale : une ressource à fiabiliser et mutualiser

Les outils numériques servent à transformer la donnée et se basent sur elle pour fonctionner. De nombreuses décisions sont prises sur la base de ces informations, c'est alors indispensable qu'elles soient fiables, complètes et correctement interprétées. Cette deuxième partie vise à expliciter le besoin de posséder des données de qualité pour pouvoir agir efficacement, mais aussi à montrer que le partage et la mutualisation des informations sont essentiels pour la coordination des acteurs.

2.1. Qualité et sécurité des données comme condition d'efficacité

Dans un contexte où les décisions s'appuient de plus en plus sur l'analyse d'indicateurs et de bilans chiffrés, la qualité de la donnée conditionne la pertinence des analyses et par extension, l'efficacité des décisions, surtout dans une ère où les Big Data⁷⁰ sont omniprésentes (Charron, Shaemur et Beauchemin 2018). Dans le contexte territorial qui comporte de nombreuses informations de sources variées (communes, État, bureaux d'études...), cette exigence est d'autant plus importante.

Garantir la qualité de la donnée nécessite d'y faire attention tout au long de son cycle de vie⁷¹. Dès la collecte, il est indispensable de vérifier la source, la date de production, l'auteur et les méthodes employées. La documentation de la donnée joue un rôle important, les métadonnées – qui sont des informations sur la manière dont les données ont été produites – permettent de mieux comprendre et réutiliser la donnée. Par exemple, utiliser des données démographiques d'une commune sera plus pertinent si le recensement s'est fait en 2024 plutôt qu'en 2015, il en va de même pour des données issues de flux touristiques qui sont encore plus sensibles.

⁷⁰ « On parle depuis quelques années du phénomène de big data, que l'on traduit souvent par « données massives ». Avec le développement des nouvelles technologies, d'internet et des réseaux sociaux ces vingt dernières années, la production de données numériques a été de plus en plus nombreuse : textes, photos, vidéos, etc. Le gigantesque volume de données numériques produites combiné aux capacités sans cesse accrues de stockage et à des outils d'analyse en temps réel de plus en plus sophistiqués offre aujourd'hui des possibilités inégalées d'exploitation des informations » (CNIL, *Big Data*)

⁷¹ GODARD Philippe, 2024, « Informatique et données »

Ensuite, il y a la phase de stockage. Les données doivent être conservées dans des formats adaptés et réutilisables (CSV, GeoJson, shapefile...) afin de pouvoir être réutilisé ou partagé sans perte d'informations. Il faut ainsi faire attention aux types d'export de données qui peuvent être faits depuis les outils et plateformes numériques, un format mal choisi pouvant rendre la donnée difficilement ou complètement inexploitable.

Un autre point central est l'actualisation des données. Ces dernières doivent être tenues à jour et complétées régulièrement, et il faut veiller à leur représentativité si cela concerne des échantillons. Dans les bases de données complétées manuellement, il est essentiel de repérer et corriger les erreurs, les incohérences voire les doublons. Et par exemple, pour la représentativité de la donnée, dans le cas de statistiques faites sur des populations, si elles sont issues d'échantillon mal choisis ou non mis à jour par rapport aux réalités démographiques, cela peut fausser l'analyse qui en sera faite.

Enfin, lorsque la donnée est exploitée pour fournir des informations tels que des bilans chiffrés, des supports cartographiques, il faut qu'elle soit correctement choisie pour montrer des dynamiques pertinentes. Il faut choisir la manière dont va être traitée la donnée pour la faire parler, et ensuite réussir à exprimer correctement à l'aide d'outils de visualisation les informations qui en ressortent.

À tout cela s'ajoute un impératif : la sécurité et la protection des données. Dans certains cas, comme avec des bases de données internes, des informations personnelles peuvent être traitées. Le respect du règlement général sur la protection des données (RGPD) est alors indispensable⁷². Même si le développement territorial implique moins souvent des données personnelles que d'autres secteurs, ce point de vigilance demeure incontournable.

⁷² SABARY Paul, 2025, « Droit des données ».

Ainsi, la donnée n'est pas une ressource « neutre », elle doit être vérifiée et actualisée pour servir de base fiable pour des projets, surtout pour ce qui touche à la gestion et au développement territorial en raison du grand nombre d'indicateurs. Une fois la qualité garantie, comment faire en sorte que ces données, qui sont réparties entre plusieurs acteurs, deviennent des ressources partagées et mobilisables par tous ?

2.2. Mutualisation et ouverture de la donnée pour renforcer la coopération

L'un des principaux problèmes lors de la mise en place d'un quelconque projet, est la recherche d'informations, et surtout de données qui puissent être exploitables. Et il n'est pas rare que la donnée ne soit pas accessible publiquement : dans de nombreuses collectivités, institutions et services, les informations restent cloisonnées.

En effet, les bases de données sont dispersées entre plusieurs échelons territoriaux, services, ou structures, ce qui vient limiter le partage des données. Tout l'enjeu est alors de favoriser une culture de partage de données, et de limiter la fragmentation de l'information au sein des territoires (Noucher, Sede-Marceau, François & Henri, 2006). Pour y parvenir, un des premiers leviers consiste à harmoniser les formats pour favoriser leur compatibilité. Pour ajouter des données extérieures à ces données internes, il est important qu'elles puissent être facilement agrégées les unes aux autres. Cela est grandement facilité par l'utilisation de formats comme le CSV ou le GeoJSON qui viennent faciliter les échanges entre les outils. C'est l'une des conditions essentielles pour que l'information circule sans perdre la qualité de la donnée, et surtout pour que les données entre elles puissent être croisées.

La mutualisation des données peut aussi passer par la création de ressources communes, telles que des plateformes d'échanges, des bases de données partagées, des observatoires collaboratifs (Noucher, Sede-Marceau, François & Henri, 2006). Les outils de ce type permettent de centraliser les travaux, et de faire avancer un socle commun de connaissance. Le CNFPT

précise : « *Des démarches de mutualisation sur les investissements et les projets numériques commencent à fédérer les collectivités entre elles* »⁷³. Les Open Data participent à cette dynamique, ce sont des données ouvertes et accessibles à tous, qui peuvent venir du privé⁷⁴ mais de manière générale, cela vient surtout du public. L'exemple le plus connu, c'est la plateforme data.gouv.fr qui propose une très grande variété de jeux de données concernant plusieurs territoires et surtout plusieurs thématiques. La mise en œuvre de l'Open Data reste assez inégale selon les structures, avec seulement 11% des collectivités qui respectent la loi, « *des disparités importantes de mise en œuvre des obligations d'open data apparaissent en fonction de la taille et des types de collectivités* »⁷⁵. Pourtant, cela rend la donnée publique accessible à tous, et leur utilisation peut enrichir des projets et améliorer la compréhension des dynamiques territoriales (Bertacchini, 2010). La donnée devient un bien commun numérique, et son partage participe à la mise en réseau des différents acteurs et à l'augmentation des données mobilisables.

Ainsi, la donnée territoriale est une ressource clé pour comprendre et agir dans les territoires. Elle se doit d'être fiable, sécurisé et régulièrement mise à jour pour éclairer les décisions. En étant partagée, et rendue accessible à tous, elle devient un bien commun qui renforce la coopération entre les acteurs et permet de mieux répondre aux différents besoins des projets territoriaux. Maintenant, comment ces données sont mobilisées pour mieux comprendre les territoires ?

3. Opportunités et limites du numérique territorial

Les outils numériques se perfectionnent sans cesse, offrant des possibilités toujours plus développées pour comprendre et agir sur les territoires. Cette dernière partie explore

⁷³ CNFPT, 2021, *Les Impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale*, <https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/15151-etudev6-comprese.pdf>, octobre 2010, consulté le 5 août.

⁷⁴ Les Big Data issues du privé sont souvent difficiles d'accès et peu partagées par les entreprises qui les possèdent.

⁷⁵ CNFPT, 2021, *Les Impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale*, <https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/15151-etudev6-comprese.pdf>, octobre 2010, consulté le 5 août.

l'intelligence territoriale, avec des technologies toujours plus avancées et complètes pour comprendre le territoire, mais aborde aussi les freins et limites de cette digitalisation marquée.

3.1. Anticiper et modéliser grâce aux nouvelles technologies

Les innovations numériques offrent de nouvelles possibilités, elles permettent non seulement d'observer en détail un territoire, mais aussi de prévoir des dynamiques, d'anticiper des événements et de transformer l'information brute en véritable connaissance du territoire.

Aujourd'hui, les données ne se limitent plus à de simples indicateurs décrivant une situation à un moment donné. Elles deviennent de véritables éléments stratégiques, capables de produire des analyses complexes ou de modéliser des scénarios d'évolutions. Cela passe notamment par la collecte en temps réel grâce à des capteurs connectés, des caméras, des données GPS ou encore des stations météo. On peut ainsi obtenir des informations précises sur la fréquentation touristique d'un site, la qualité de l'air, l'évolution de la biodiversité, ou encore les variations climatiques locales.

Ces données, souvent très spécialisées, sont ensuite intégrées dans des outils d'observation et d'aide à la décision de plus en plus performants et complets, qui intègrent de nouveaux volets d'analyse prédictive. L'intelligence artificielle de plus en plus précise, et capable de traiter de très grands flux de données (Morin-Desailly, 2018), permet désormais de détecter des corrélations complexes qui échappaient aux analyses avec des outils traditionnels. Par exemple, il devient possible d'anticiper les pics de fréquentation en croisant la météo prévue, les données historiques des flux, et les recherches en ligne.

Tout l'enjeu est alors d'anticiper plutôt que de réagir aux événements, pour pouvoir prévoir correctement des actions et mettre en place des stratégies préventives. Cette capacité d'anticipation se place dans ce que l'on nomme l'intelligence territoriale. Elle se définit comme

« l'organisation innovante, mutualisée et en réseau, de l'ensemble des informations et connaissances utiles au développement, à la compétitivité, à l'attractivité d'un territoire, collectivement et pour chacun de ses acteurs »⁷⁶. Yann Bertacchini (2010) explique que les outils numériques tels que les systèmes d'information géographique, les systèmes d'information territoriale et les bases de données deviennent des éléments essentiels pour développer l'intelligence territoriale. Ils permettent de croiser des données issues de multiples sources, et de produire une vision globale et cohérente d'un territoire. Il insiste également sur l'importance d'une approche participative, où les acteurs locaux participent à la collecte et la diffusion de l'information, ce qui garantit une meilleure utilisation de la connaissance produite.

L'intelligence territoriale repose ainsi sur l'exploitation des technologies les plus avancées pour analyser et anticiper, et l'implication des acteurs pour enrichir continuellement cette connaissance collective. Au-delà, quelles sont les limites de cette intégration numérique toujours plus présente ?

3.2. Les freins et limites d'un déploiement numérique généralisé

L'intégration du numérique dans les projets territoriaux apporte un réel gain de temps et d'efficacité, mais cela soulève aussi de nombreux enjeux et limites. L'un des plus importants étant la fracture numérique, elle « désigne communément le fossé séparant ceux qui bénéficient de l'accès à l'information numérique et ceux qui demeurent privés des contenus et des services que ces technologies peuvent rendre. » (Morin-Desailly, 2018). Cet illettrisme numérique⁷⁷ ne touche pas uniquement les citoyens. Tous les acteurs professionnels, qu'ils soient dans les collectivités, les services de l'État, les structures locales, ne sont pas forcément formés à l'utilisation des nouveaux outils numériques. Il faut alors accompagner les professionnels pour qu'ils maîtrisent les solutions digitales et gagnent en compétence (Mettling, 2015). Cela demande du temps, des moyens financiers et du matériel adapté, et parfois cela peut être

⁷⁶ INTELLIGENCE TERRITORIALE, Intelligence territoriale, <https://intelligence-territoriale.fr/intelligence-territoriale>, consulté le 5 août 2025

⁷⁷ BORDENET Camille et SANCHEZ Léa, 2020, « Le Visio-machin, je n'y connais rien : la fracture numérique en France aggravée par le confinement », Le Monde, 4 avril 2020.

difficile pour des petites structures, surtout s'il faut constamment suivre le rythme des évolutions numériques. Le Centre National de la Fonction Publique territoriale développe :

*« Le développement des technologies confronte les collectivités à un fort niveau d'investissement aussi bien sur les aspects d'aménagements numériques des territoires que sur leur niveau d'équipement (infrastructures, parc informatique, sécurisation des réseaux et des données, développement de services...) [...] Le niveau d'intégration et d'engagement de la transition numérique est variable selon les collectivités en fonction notamment de la « maturité » de leur stratégie numérique. »*⁷⁸

Aussi, certains outils comme des observatoires ou plateformes de données restent parfois peu utilisés faute de compréhension ou de formation. Et par exemple, pour ceux qui évaluent les projets sans y participer directement, il est essentiel que la donnée et le fonctionnement de l'outil – s'il y en a un – soient claires, lisibles et surtout bien présentés grâce par exemple à de la datavisualisation. Donc la montée en compétence doit aussi se porter sur la manière dont les outils numériques sont présentés aux non-initiés, *« la transition numérique rend nécessaire l'acquisition d'une culture du numérique appliquée à l'action publique pour l'ensemble des agents et des élus »*⁷⁹.

D'autres limites sont plus techniques. Le numérique territorial repose sur de la donnée, mais cette dernière est souvent difficile à récupérer ou à échanger. Et les problèmes d'interopérabilité entre systèmes compliquent la mutualisation. L'information reste morcelée, et la coordination entre les bases de données de chacun n'est pas vraiment optimale. Il y a aussi tout un questionnement autour de la souveraineté numérique. Certains acteurs cherchent à privilégier des solutions françaises ou européennes, mais pour des raisons de performances et de disponibilité des outils, il faut parfois recourir à des outils étrangers (Google, Microsoft...). Et en effet, *« Les géants du numérique peuvent en outre s'appuyer sur le monopole qu'ils ont établi dans les usages privés pour essayer de l'imposer dans les usages professionnels. »* (Morin-

⁷⁸ CNFPT, 2021, *Les Impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale*, <https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/15151-etudev6-compressée.pdf>, octobre 2010, consulté le 5 août.

⁷⁹ CNFPT, 2021, *Les Impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale*, <https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/15151-etudev6-compressée.pdf>, octobre 2010, consulté le 5 août.

Desailly, 2018). Leur utilisation soulève certains questionnements autour de la sécurité, de la confidentialité et surtout de la dépendance stratégique vis-à-vis de ces GAFAM, notamment sur l'usage et la protection des données.

Le Centre National de la Fonction Publique pointe aussi l'impact environnemental de ces nouvelles innovations numériques. Une prise de conscience fait autour du cycle de vie des technologies et du stockage des données. Il point l'obsolescence des équipements numériques qui entraîne des pollutions, et des coûts supplémentaires et détaille que de nouvelles pratiques plus responsables émergent. Donc les politiques publiques intègrent progressivement aussi cette dimension environnementale et se penchent sur les enjeux énergétiques⁸⁰.

Le développement numérique territorial offre de nouvelles possibilités pour mieux comprendre et anticiper les évolutions des territoires. Les technologies avancées et l'intelligence territoriale transforment les données en connaissances pour agir efficacement. Mais ces progrès soulèvent certaines limites et le numérique doit s'accompagner d'un cadre d'investissement continu dans les compétences, les outils, et la sécurisation.

**

Le numérique est ainsi un levier incontournable pour comprendre, gérer et accompagner le développement des territoires. Des démarches en lignes, aux systèmes d'informations en passant par la mutualisation et l'ouverture des données, les nouvelles technologies offrent des

⁸⁰ CNFPT, 2021, *Les Impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale*, <https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/15151-etudev6-compressée.pdf>, octobre 2010, consulté le 5 août.

outils puissants pour améliorer l'action publique, renforcer la coopération entre acteurs et transformer l'information en véritable connaissance stratégique. Mais cette transition ne se fait pas sans limite. Les inégalités d'accès et de compétences, les difficultés techniques liées à l'interopérabilité des données, ou encore les enjeux de souveraineté montrent que le numérique territorial doit s'accompagner d'un cadre clair, d'investissements et d'une montée en compétence collective.

CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA PREMIÈRE PARTIE

Cette première partie a permis de poser les bases théoriques grâce à trois grandes entrées que sont : les parcs nationaux, le marketing territorial et le numérique appliqué au territoire. Nous nous sommes d'abord intéressés aux parcs nationaux, des aires protégées, qui au-delà de leur mission centrale de protection environnementale, se sont affirmées comme des territoires de projet qui intègrent aussi des dimensions sociales, culturelles et économiques. Ensuite, nous avons analysé la manière dont le marketing territorial, initialement centré sur la promotion du territoire, est devenu au fil du temps un outil de développement durable venant affirmer l'identité du territoire et renforçant son attractivité. Enfin, nous avons vu que le numérique constitue désormais un élément essentiel dans l'action territoriale avec de nouveaux outils et l'utilisation croissante de données, facilitant la circulation et la valorisation de l'information au sein des territoires.

Ces trois axes permettent de donner des éléments essentiels pour aborder la suite de ce mémoire et s'ancrer dans la marque *Esprit parc national* qui est au croisement des enjeux soulevés jusqu'ici. C'est une marque territoriale qui se déploie dans les parcs nationaux, et qui vise à valoriser les productions responsables des acteurs du territoire. Et la gestion d'*Esprit parc national*, à l'instar d'autres marques, repose sur des outils numériques pour assurer sa gestion, son suivi, sa visibilité ainsi que la coordination de ses acteurs.

Ainsi, cette mise en perspective permet de s'interroger : Dans quelle mesure l'information, appuyée sur des données et des outils numériques, constitue-t-elle un levier stratégique pour soutenir le déploiement de la marque *Esprit parc national* et coordonner les acteurs mobilisés ?

Avant de répondre à cette problématique, il est nécessaire de replacer le terrain d'étude en présentant l'Office français de la biodiversité, la marque *Esprit parc national* et les missions menées dans le cadre du stage, ce qui donne lieu à la deuxième partie de ce mémoire.

DEUXIÈME PARTIE :

DU CADRE THÉORIQUE AU TERRAIN : L'OFFICE FRANÇAIS DE LA BIODIVERSITÉ ET LA MARQUE *ESPRIT* *PARC NATIONAL*

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Après avoir présenté dans une première partie les grands enjeux théoriques de ce mémoire, cette deuxième partie opère de passer du cadre conceptuel au terrain, avec la présentation de la structure d'accueil et des missions confiées pendant le stage. Elle permet de faire la transition entre les recherches bibliographiques et l'analyse des hypothèses, qui sera faite dans la troisième partie.

Le premier chapitre est ainsi consacré à la présentation de l'Office français de la biodiversité, établissement public de référence en matière de préservation environnementale. Nous détaillerons sa création, sa structuration, ses grandes missions ainsi que la direction et le service dans lequel s'inscrit le stage.

Le deuxième chapitre se centre quant à lui sur la marque *Esprit parc national*, porté par l'Office français de la biodiversité. Nous nous pencherons sur les éléments nécessaires à la bonne compréhension de la marque avec son origine, ses objectifs, ses modalités de déploiement et de gouvernance, ainsi que les actions associées.

Enfin, le troisième chapitre de cette partie revient plus spécifiquement sur le détail des missions de stage menées au sein de l'équipe en charge de la marque *Esprit parc national*, et développe par la même occasion le contexte et les besoins ayant nécessité un appui supplémentaire pour le déploiement de la marque.

Chapitre 1 : L'Office Français de la biodiversité : un établissement public au service de la protection environnementale

L'Office français de la biodiversité, en tant qu'établissement public, est un acteur central dans la politique environnementale en France. Créé en 2020 à la suite de la fusion de plusieurs organismes publics, l'OFB a été mis en place pour répondre à l'urgence écologique grandissante et faciliter la lisibilité et l'efficacité de l'action publique en matière de protection environnementale. Ses grandes missions sont complémentaires : police de l'environnement, recherche scientifique, appui des politiques publiques, sensibilisation et mobilisation. L'Office français de la biodiversité s'ancre pleinement dans des objectifs de préservation environnementale et se place comme l'interface entre l'État, les territoires et la société de manière générale.

Ce chapitre revient dans un premier temps sur la création et l'organisation de l'Office français de la biodiversité, en présentant sa gouvernance, ses moyens financiers et humains ainsi que son maillage territorial. Par la suite, nous verrons quelles sont les grandes missions portées par l'établissement. Enfin, la dernière partie de ce chapitre place mon stage au sein de cette organisation, afin de mieux comprendre le lien avec l'OFB et la marque *Esprit parc national*.

1. Un établissement pour répondre aux enjeux de la biodiversité

1.1. La création de l'OFB : une fusion pour clarifier l'action publique

L'Office français de la biodiversité a été créé le 1^{er} janvier 2020 à la suite de la loi n°2019-773 du 24 juillet 2019⁸¹. La mise en place de cet établissement s'inscrit dans un contexte de préoccupation environnementale grandissante – effondrement de la biodiversité, changement

⁸¹ OFB, *Présentation*, <https://www.ofb.gouv.fr/presentation>, consulté le 18 août 2025.

climatique, pollutions, pressions sur les milieux naturels – couplé avec le besoin de l'action publique de s'aligner avec ces enjeux.

L'OFB est un établissement public qui résulte de la fusion de deux organismes que sont l'Agence française pour la biodiversité (AFB) et l'Office national de la chasse et de la faune sauvage (ONCFS). L'AFB a été créée en 2016, et regroupait déjà plusieurs structures comme l'Office national de l'eau et des milieux aquatiques (Onema), l'Établissement public des Parcs nationaux de France, l'Agence des aires marines protégées et le groupement d'intérêt public ATEN (Atelier technique des espaces naturels)⁸². Avec 1200 agents, l'AFB avait pour mission l'appui de la mise en œuvre des politiques publiques en matière de protection de la biodiversité terrestre et aquatique, la gestion d'espaces protégés et la sensibilisation des publics. Plus ancien, l'ONCFS, créé en 1972, s'occupait de la connaissance de la faune sauvage et de ses habitats, de la police de la chasse, de l'environnement, d'études et de recherches. L'établissement appuyait aussi les décideurs publics et les gestionnaires d'espaces naturels, et assurait l'organisation du permis de chasser⁸³. La fusion de ces deux établissements avait pour objectif d'améliorer l'efficacité et la lisibilité de l'action publique en matière de biodiversité grâce à un établissement unique. Ce rapprochement répondait au besoin de simplification administrative et de meilleure coordination des politiques publiques.

La mission fondatrice de l'Office français de la biodiversité est de protéger et reconquérir la biodiversité, en métropole comme en outre-mer en fédérant les acteurs concernés. Dès sa création, l'identité de l'OFB s'est déclinée dans un logo en forme de cercle pour représenter le monde et la biodiversité, avec un effet de « flux » pour représenter les différentes branches de la biodiversité. Ces flux « *traduisent la volonté humaine, les objectifs de cet organisme et la dynamique qu'il crée et qu'il soutient* » et mettent en avant deux couleurs : le bleu pour illustrer les milieux marins et le vert pour les milieux terrestres. Ces éléments réunis témoignent de la volonté de l'OFB de traiter la biodiversité dans son ensemble, sans séparer les milieux et les problématiques.

⁸² AFB, <https://www.agence-francaise-biodiversite.fr/>, consulté le 18 août 2025.

⁸³ GALLIPYR, *Office National de la Chasse et de la Faune Sauvage*, <http://www.gallipyr.eu/partenaires/office-national-de-la-chasse-et-de-la-faune-sauvage>, consulté le 18 août.

Figure H : Logo de l'Office français de la biodiversité⁸⁴ :



De ce fait, la création de l'OFB est une étape importante dans l'histoire des politiques publiques françaises en matière de biodiversité, car elle réunit en un établissement unique de nombreuses compétences et se place ainsi comme un outil polyvalent et de grande ampleur.

1.2. Une gouvernance multi-acteurs

La gouvernance de l'OFB repose sur un modèle avec un pilotage institutionnel, une expertise scientifique et la participation d'acteurs de terrain. L'OFB est placé sous la tutelle du ministère de la Transition écologique, de l'Énergie, du Climat et de la Prévention des risques et du ministère de l'Agriculture, de la Souveraineté alimentaire et de la Forêt. Cette double tutelle est très représentative de la spécificité de l'OFB qui touche aux enjeux environnementaux, agricoles, forestiers et cynégétiques⁸⁵.

La direction générale, nommée par décret, assure le pilotage quotidien et la mise en œuvre des orientations stratégiques définies par le conseil d'administration. Après Pierre Dubreuil (2019-2023), le poste de directeur général est occupé par Olivier Thibault depuis mai 2023.

La direction générale s'appuie sur deux instances internes :

⁸⁴ Source : OFB, *Logo*, 2020.

⁸⁵ Relatif à la chasse.

- a) Le Comité exécutif (Comex) qui est un organe décisionnel qui regroupe le directeur général, ses adjoints et les principaux directeurs délégués.
- b) Le Comité de direction (Codir) qui est une instance de réflexion et de concertation qui réunit les directeurs nationaux, les directeurs régionaux et les responsables de services. Le Codir complète le Comex en amont pour la préparation des décisions et en aval pour le suivi de la mise en œuvre des décisions.

L'OFB dispose d'un Conseil d'administration qui est l'organe central de sa gouvernance. Il compte 43 membres, répartis en 5 collèges pour garantir la représentativité. Ils sont constitués :

- de représentants de l'État et d'établissement publics nationaux ;
- de représentants des secteurs économiques (agriculture, forêt, pêche, chasse, associations de protection de la nature, gestionnaires d'espaces naturels) ;
- de représentants des collectivités territoriales et des comités de bassin ;
- de représentants élus du personnel de l'OFB ;
- et de deux députés et deux sénateurs dont chacun doit avoir un élu dans une circonscription en outre-mer.

Le Conseil d'administration valide les grandes orientations de l'OFB, adopte les budgets et les conventions, et se prononce sur des grands projets. Depuis octobre 2021, la présidence de ce conseil est assurée par Sylvie Gustave dit Duflo, vice-présidente de la Région Guadeloupe.

La gouvernance de l'établissement est complétée par un Conseil scientifique qui permet d'éclairer les décisions du Conseil d'administration et de l'assister dans la définition de la politique scientifique de l'OFB. Il s'occupe d'évaluer la pertinence des actions de connaissance et les résultats d'études produits par l'OFB, mais aussi d'orienter les priorités de recherche. La gouvernance repose aussi sur le Comité d'orientation, encore en construction dans ses modalités, qui a vocation d'associer de manière plus large les parties prenantes des missions de l'OFB, c'est-à-dire associations, acteurs économiques, collectivités, usagers, pour orienter les décisions du Conseil d'administration. Il permet de renforcer la concertation avec les acteurs territoriaux.

La gouvernance repose ainsi sur un modèle multipartite et collaboratif avec des représentants de l'État, des élus, des scientifiques, des associations, des acteurs économiques et des agents de terrain. Cela permet que les orientations stratégiques soient partagées, en associant les différents acteurs de la biodiversité, et soient cohérentes par rapport aux politiques publiques nationales.

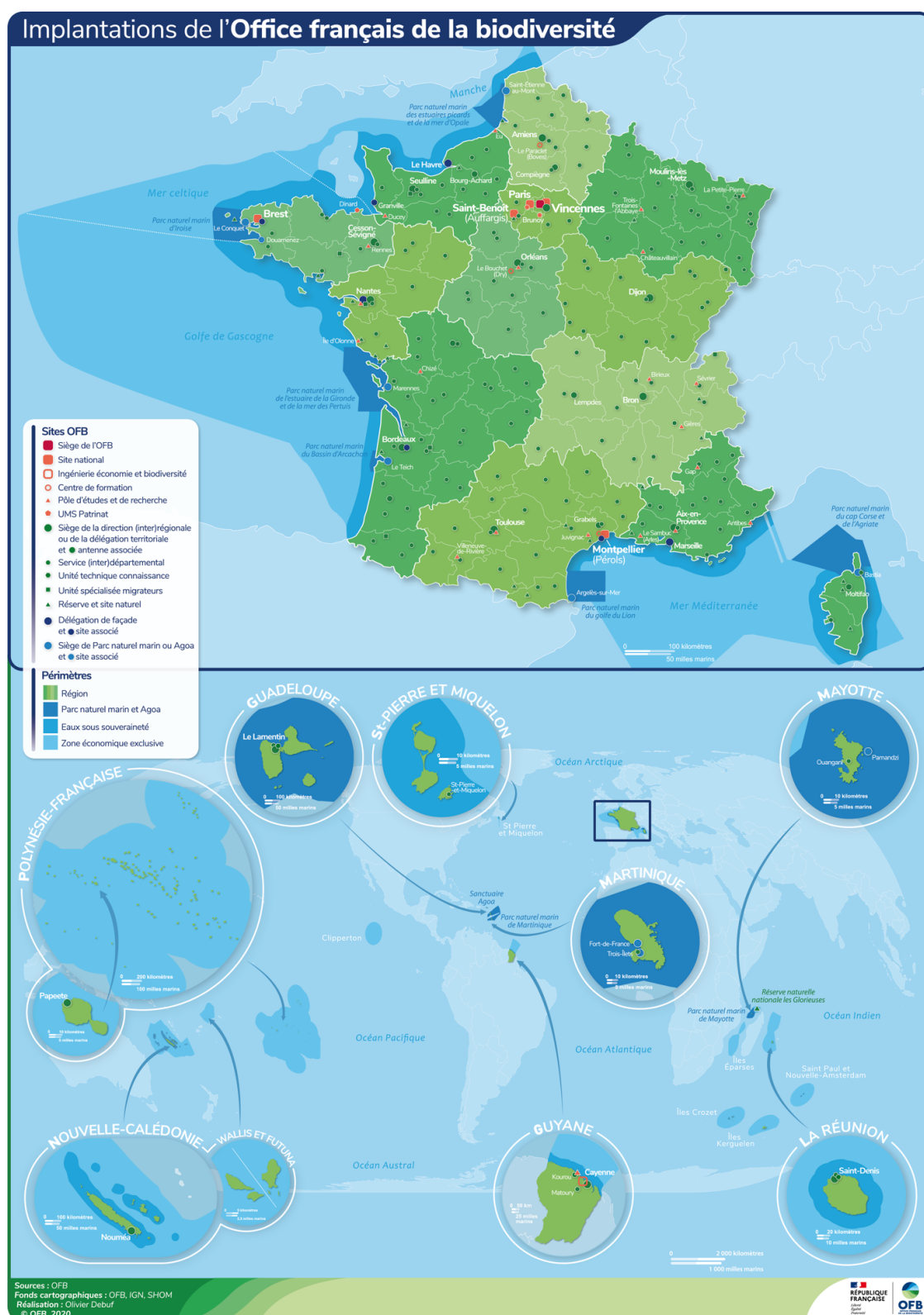
1.3. Ses ressources financières et humaines, et son maillage territorial

Le financement de l'OFB repose sur un budget important qui montre bien l'importance de ses missions de service public en matière de protection de la biodiversité. Avec un budget de 650 millions d'euros en 2023, l'OFB est financé à 64% par les Agences de l'eau, à 29% par des subventions de l'État, et à 7% de fiscalité spécifique. Ces moyens permettent à l'établissement de financer et mettre en place de nombreuses actions que nous détaillerons par la suite.

Concernant les ressources humaines, l'OFB compte actuellement plus de 3000 agents dont 1700 inspecteurs de l'environnement⁸⁶. Ces derniers sont répartis sur l'ensemble du territoire (métropole et outre-mer) et ont des missions de contrôle de la nature, de police, d'expertise scientifique, de suivi écologique, de gestion d'espaces protégés, d'appui aux collectivités, association et acteurs locaux. L'OFB s'appuie sur une grande diversité de métiers : ingénieurs, techniciens, experts, officiers de police judiciaires, inspecteurs du permis de chasse, personnels administratifs et scientifiques, etc. L'organisation de l'OFB repose sur trois niveaux : en premier l'échelle nationale où sont définis et pilotés les grandes orientations stratégiques et politiques ; ensuite l'échelle régionale qui assure la coordination territoriale avec des directions régionales et des délégations maritimes ; et enfin l'échelle locale avec les services départementaux et locaux appuyés par des brigades d'intervention et des unités spécialisées. Près de la moitié des effectifs de l'OFB est déployé dans des services départementaux ce qui permet d'assurer une présence continue dans les territoires.

⁸⁶ OFB, *Présentation*, <https://www.ofb.gouv.fr/presentation>, consulté le 18 août 2025.

Figure I : Carte de l'implantation de l'OFB sur le territoire⁸⁷ :



⁸⁷ Source : OFB, 2020, *Contacts et implantations*, <https://www.ofb.gouv.fr/contacts-et-implantations>.

L'OFB s'appuie sur un maillage territorial dense qui lui permet d'agir tant à l'échelle nationale que locale. La carte ci-dessus permet de montrer que la présence de l'OFB se fait sur l'ensemble du territoire métropolitain et outre-mer.

Au niveau national, l'OFB dispose de 4 sites nationaux et de 2 centres de formations qui sont des espaces importants pour le pilotage et la coordination. À l'échelle régionale, il y a 11 directions régionales, une direction interrégionale en métropole et une direction spécifique en outre-mer. À l'échelon départemental, l'OFB est présent dans 90 services départementaux et 2 services interdépartementaux. Dans les territoires ultramarins, le dispositif est renforcé par 5 délégations territoriales (Antilles, Guyane, Océan Indien, Polynésie française, Nouvelle-Calédonie) et 6 services départementaux ultra-marins. Le maillage de l'OFB inclut aussi 3 délégations de façade maritime métropolitaine, 8 parcs naturels marins, le sanctuaire d'Agoa, 5 brigades mobiles d'intervention, 3 unités spécialisées et des pôles d'études et de recherche.

2. Les grandes missions de l'OFB

2.1. La police de l'environnement : contrôler, prévenir et sanctionner

La police de l'environnement est l'une des missions emblématiques de l'OFB. Comme évoqué précédemment, l'OFB compte près de 1700 inspecteurs de l'environnement répartis sur tout le territoire national et ultramarin. Ils sont le « bras armé » de l'État pour veiller au respect des réglementations environnementales. Les agents possèdent un pouvoir de police administrative et policière qui leur permet de contrôler la chasse (sécurité de la chasse et braconnage), la pêche, la protection des habitats naturels, la préservation des espèces protégées (faune et flore), la lutte contre la pollution de l'eau et des milieux naturels⁸⁸.

La police de l'environnement fait de la prévention et de la sensibilisation auprès des publics mais peut aussi faire de la répression en sanctionnant des infractions aux règlements sur les

⁸⁸ OFB, *Police de l'environnement*, <https://www.ofb.gouv.fr/police-de-lenvironnement>, consulté le 19 août 2025.

espaces naturels. En plus des missions de contrôle, ils participent aussi à l'expertise technique avec le dispositif « Éviter, réduire, compenser » (ERC), qui vise à limiter les atteintes sur l'environnement (OFB, 2020). Le but est de tenter de les réduire, et sinon de les compenser si ce n'est pas possible de les éviter. Et cela par exemple en limitant certains aménagements, en réduisant leur impact sur la biodiversité, et sinon en essayant de compenser la perte de cette dernière.

L'OFB s'occupe aussi de la police sanitaire de la faune sauvage afin de protéger la biodiversité, la sphère agricole et la santé publique. Il y a aussi des services plus spécialisés comme le service Police Judiciaire et Renseignement qui lutte contre le trafic d'espèces menacées (OFB, 2020). Les agents de ce service travaillent avec la gendarmerie, la douane et les services internationaux pour lutter contre ce commerce illégal. L'OFB veille ainsi à l'application de la Convention Internationale sur le commerce des espèces menacées (CITES) sur le territoire français⁸⁹.

2.2. Produire et diffuser de la connaissance : recherche et expertise

Une autre mission emblématique de l'OFB, est la connaissance et l'expertise des milieux naturels. Pour pouvoir protéger la biodiversité, il faut d'abord la connaître pour mettre en place des actions stratégiques fondées sur de la recherche scientifique. Les agents de l'OFB doivent ainsi pouvoir collecter, produire et diffuser des données sur l'environnement. Présent sur tout le territoire, ils ont pour objectif d'observer les espèces et leurs habitats, et d'identifier les éventuels problèmes (OFB, 2020).

« Sur ces bases, l'OFB contribue également à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans d'actions et de stratégies de gestion sur des thématiques à enjeux nationaux, telles que : le suivi et la gestion d'espèces protégées (loup, ours, grand hamster d'Alsace, castor, espèces migratrices...) ; la création et la gestion d'aires protégées ; le

⁸⁹ OFB, Police de l'environnement, <https://www.ofb.gouv.fr/police-de-lenvironnement>, consulté le 19 août 2025.

développement de solutions en ingénierie de la restauration des milieux ; la prévention, le suivi et la gestion des espèces exotiques envahissantes ; le suivi sanitaire de la faune sauvage ; la réduction des pollutions de diverses natures et la politique trame verte et bleue ... »⁹⁰

L'OFB développe aussi des programmes de recherche appliqué qui portent sur différents sujets : les effets du changement climatique, la restauration de milieux dégradés, les pollutions par les micropolluants... L'objectif de ces programmes est de trouver des solutions concrètes afin de limiter les pressions sur l'environnement et par la suite de pouvoir mieux anticiper. Les agents peuvent aussi publier des articles scientifiques dans des revues ou collaborer avec des réseaux de chercheurs. En parallèle, l'OFB possède des systèmes d'information nationaux qui permettent de rendre l'information accessible à tous. De ce fait, l'établissement « *recueille, structure, et met à disposition de tous, les informations issues de nombreux partenaires publics et associatifs* »⁹¹. Les grands exemples de système d'information de l'OFB sont EauFrance, NatureFrance, MilieumarinFrance, Cartomer, etc.

Cette mission de connaissance permet à l'OFB de mieux comprendre les milieux naturels, et les menaces qui pèsent sur la biodiversité, les services écosystémiques, les habitats et par conséquent de mieux les protéger grâce à des actions stratégiques éclairées.

2.3. L'appui aux politiques publiques : coordination et évaluation

L'une des autres actions de l'OFB consiste à venir en appui à la politique publique en matière de protection de la nature. Par ses missions de contrôle, de connaissance et de gestion des espaces naturels l'OFB et ses 3000 agents constituent le principal levier de l'État pour préserver la biodiversité.

⁹⁰ OFB, *Connaissance & expertise*, <https://www.ofb.gouv.fr/connaissance-expertise>, consulté le 19 août 2025.

⁹¹ OFB, *Connaissance & expertise*, <https://www.ofb.gouv.fr/connaissance-expertise>, consulté le 19 août 2025.

L'OFB contribue aux grandes stratégies nationales telles que le Plan national biodiversité ou encore la Stratégie nationale pour les aires protégées (SNAP 2030) dont l'OFB est l'un des acteurs majeurs de mise en œuvre. Avec ci-dessous, un schéma représentant les objectifs de la SNAP.

Figure J : Les différents objectifs et mesures de la SNAP 2030⁹² :



⁹² Source : Stratégie Nationale pour les Aires Protégées, 2021, https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/DP_Biotope_Ministere_strat-aires-protgees_210111_5_GSA.pdf

Dans le détail, la marque *Esprit parc national* répond à l'objectif 3 « *Accompagner des activités durables au sein du réseau d'aires protégées* », mesure 9 « *Accompagner les usages compatibles avec les objectifs de conservation des aires protégées* » de la SNAP.

L'établissement participe aussi à la mise en place de politiques publiques comme la trame verte et bleue (OFB, 2020), la trame noire, ou dans des réseaux de protection européens comme Natura 2000 et les programmes du LIFE. L'établissement y joue un rôle de coordination, d'évaluation et d'animation, et il met à disposition ses ressources.

L'établissement a aussi pour mission d'accompagner et d'aider les acteurs publics et privés dans la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques⁹³. Il conseille les collectivités, forme les élus et apporte son soutien financier et technique à certains projets : restauration d'habitats, réduction de la pollution, gestion d'espèces protégées, etc. L'OFB a aussi des partenariats avec des acteurs agricoles, forestiers, touristiques afin de concilier les activités humaines associées et la préservation de l'environnement.

L'OFB se place ainsi comme un pilier institutionnel majeur dans la politique de protection de la nature et est au centre des politiques publiques en faveur de la biodiversité.

2.4. La gestion et l'accompagnement des espaces protégés : entre pilotage et soutien aux gestionnaires

En France, environ 21% des terres et 32% des eaux sont couverts par des espaces naturels protégés⁹⁴. L'OFB participe à leur gestion, puisqu'il administre certains sites (OFB, 2020) et apporte un appui technique et scientifique aux autres gestionnaires d'espaces protégés tels que

⁹³ OFB, *Appui aux politiques publiques*, <https://www.ofb.gouv.fr/appui-aux-politiques-publiques>, consulté le 19 août 2025.

⁹⁴ OFB, *Gérer et restaurer les espaces protégés*, <https://www.ofb.gouv.fr/gerer-et-restaurer-les-espaces-proteges>, consulté le 19 août 2025.

les collectivités, les établissements publics, les associations, les fédérations⁹⁵. L’OFB est ainsi gestionnaire de différentes aires protégées et administre 8 parcs naturels marins, 110 sites Natura 2000 marins et 4 sites Natura 2000 terrestres, 8 réserves naturelles nationales, 10 réserves nationales de chasse et de faune sauvage, et d’autres encore⁹⁶. Tous ces sites, en lien avec les missions de l’OFB ne sont pas uniquement des espaces protégés mais aussi des lieux de recherche, d’éducation et de développement durable.

En parallèle, l’établissement a un rôle de fédérateur. Il anime la Conférence des aires protégées qui rassemble les réseaux nationaux tels que la Fédération des Parcs Naturels Régionaux, la Fédération des Parcs Nationaux, la Fédération des Conservatoires d’Espaces Naturels, etc. Cette instance permet aux à ses acteurs d’échanger et de coordonner leurs actions. Et comme évoqué dans la partie précédente, l’OFB contribue à la SNAP en apportant son expertise et ayant un rôle de coordination. De plus, l’établissement s’intéresse à l’accompagnement des plans nationaux de restauration d’espèces et participe aux projets d’amélioration des continuités écologiques.

En somme, l’OFB soutient non seulement des aires protégées en étant leur gestionnaire, mais il accompagne aussi d’autres gestionnaires de site en fédérant autour d’une mission commune de préservation de la biodiversité.

2.5. Mobiliser et sensibiliser la société : acteurs, entreprises et citoyens

Au-delà des précédentes missions évoquées jusqu’ici, l’OFB a aussi pour mission de mobiliser la société dans son ensemble – citoyens, entreprises, associations, etc. – autour de la préservation de la nature. L’objectif est de replacer la biodiversité au centre des préoccupations – au même titre que le climat : « *Le but est de susciter une prise de conscience et d’encourager*

⁹⁵ *Ibid.*

⁹⁶ OFB, *Gérer et restaurer les espaces protégés*, <https://www.ofb.gouv.fr/gerer-et-restaurer-les-espaces-proteges>, consulté le 19 août 2025.

les citoyens à agir en faveur de la biodiversité dans leur vie quotidienne, par leur mode de vie et leurs choix de consommation » (OFB, 2020).

L'OFB propose des formations et des actions de sensibilisation auprès des acteurs socio-professionnels des territoires afin de valoriser des pratiques éco-responsables et durables. En parallèle, l'OFB développe à cette occasion des programmes pédagogiques qui servent à apporter de la connaissance et sensibiliser autour des enjeux de la biodiversité. C'est le cas des Aires éducatives marines et terrestres qui permettent à des élèves de mieux comprendre les milieux naturels grâce à des jeux de gestion aux enjeux calqués sur la réalité (OFB, 2020). Les territoires et les entreprises sont aussi dans le champ d'action de l'OFB pour mobiliser les acteurs. Les deux initiatives qui reviennent sur ce sujet sont « *Territoires engagés pour la nature* » et « *Entreprises engagées pour la nature* »⁹⁷. Elles viennent encourager le secteur privé à intégrer la biodiversité dans leurs stratégies de développement, et sont représentatives de la volonté d'intégrer la préservation de la nature aussi dans le domaine économique et territorial.

Cette mobilisation passe aussi par des campagnes de communication qui servent à sensibiliser et inciter le grand public à adopter de meilleurs gestes pour l'environnement. Cela peut passer par des modes de consommations plus responsables, le respect de la nature, la compréhension des impacts environnementaux derrière chaque action... Par exemple, il y a la campagne #TousBiodiversité actuellement, que l'on retrouve sur la page principale du site de l'Office français de la biodiversité et qui donne le ton :

« Et si on poussait la clim à fond ? Et si on exploitait encore un peu plus les sols, les océans, les ressources naturelles ? Avec cette campagne, l'OFB prend volontairement le contre-pied. Une fausse piste pour une vraie prise de conscience. À travers deux films pleins d'ironie, nous rappelons l'urgence de protéger la biodiversité. »⁹⁸

⁹⁷ OFB, *Mobilisation de la société et appui aux acteurs*, <https://www.ofb.gouv.fr/mobilisation-de-la-societe-et-appui-aux-acteurs>, consulté le 19 août 2025.

⁹⁸ OFB, <https://www.ofb.gouv.fr/>, consulté le 19 août 2025.

De ce fait, l'OFB anime la mobilisation de la société et l'accompagnement des acteurs par la mise en place d'initiatives pour transformer la protection de la biodiversité en une responsabilité collective.

3. Le positionnement du stage dans l'organisation de l'OFB

Mon stage se place au sein de la Direction générale déléguée à la mobilisation de la société (DGDMS) de l'OFB. Cette direction a pour objectif d'apporter le sujet de la biodiversité dans l'opinion publique, et de susciter l'engagement des citoyens. Elle porte des grands programmes de sensibilisation, d'éducation et de valorisation qui ont pour mission de faire de la biodiversité un sujet collectif. La DGDMS se compose de plusieurs pôles et directions complémentaires :

- un pôle administratif et financier (PAF) ;
- un pôle de partage des connaissances scientifiques et techniques (PPCST) ;
- la direction des acteurs et citoyens (DAC) ;
- la direction de l'appui aux stratégies pour la biodiversité (DASB) ;
- la direction des aires protégées et enjeux marins (DAPEM), où s'est déroulé le stage.

La DAPEM encadre les politiques liées aux espaces naturels protégés terrestres et marins. Elle assure la coordination entre les différents réseaux : parcs nationaux, aires marines protégées, Natura 2000, réserves naturelles, et pilote des actions destinées à renforcer la cohérence des stratégies nationales de conservation environnementale, en appuyant la mise en œuvre de projets de protection et de valorisation.

En interne, la DAPEM se structure autour de plusieurs services :

- le service Parcs nationaux et réseaux d'aires protégées (PNRAP)
- le service Aires marines protégées et réserves gérées
- le service Life Marha,
- ainsi qu'un service dédié à la stratégie et aux usages marins.

J'ai effectué mon stage au sein du service Parcs nationaux et Réseaux d'Aires Protégées (PNRAP). Les chargés de mission de ce service interviennent sur des thématiques variées : gestion et animation de marque, appui à la mise en œuvre des politiques des aires protégées, tourisme et accès à la nature, suivi et évaluation, animation et gestion du centre de ressources documentaire, agriculture et forêt, stratégie des aires protégées, Life Biodiv France, projet SINAPSE...

C'est dans ce cadre que se déploie la marque *Esprit parc national*, en tant qu'outil de valorisation des territoires et de mobilisation des acteurs. Bien qu'elle soit rattachée à la DAPEM, la marque relève également de la Direction de la communication (DICOM) parce qu'elle a aussi des missions de communication et de diffusion auprès des publics en plus de l'aspect technique de coordination des parcs.

*
**

L'Office français de la biodiversité est ainsi un établissement public stratégique dans la préservation de l'environnement. Il est à la fois opérateur et coordinateur des politiques publiques portée sur la biodiversité grâce aux missions qu'il porte. Sa création en 2020 – issue d'une fusion – a permis de donner plus de cohérence aux actions en rassemblant dans un même établissement des missions de police de l'environnement, de recherche, d'appui aux politiques publiques, de gestion d'espaces protégés et de mobilisation des acteurs. De plus, son organisation centrée à la fois au niveau national, régional et local illustre le besoin de combiner pilotage institutionnel, expertise scientifique et action de terrain.

Dans ce cadre, mon stage s'inscrit au sein de la Direction des aires protégées et enjeux marins, et plus spécifiquement dans le service des Parcs nationaux et réseaux d'aires protégées. Cet ancrage est essentiel pour comprendre la place de la marque *Esprit parc national*, outil de valorisation porté par l'Office français de la biodiversité, et qui fait l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 2 : La marque Esprit Parc National.

La marque *Esprit parc national*, créée en 2015 et devenue propriété de l'OFB en 2020, est un outil central dans la valorisation des parcs nationaux et l'accompagnement de leurs acteurs professionnels. Elle incarne des valeurs fortes autour d'un projet de territoire collectif qui associe valorisation culturelle, développement économique local, sensibilisation des publics et surtout préservation environnementale. *Esprit parc national* repose sur une ambition marquée : promouvoir des produits et des services authentiques, respectueux de l'environnement et porteurs de sens, tout en renforçant la visibilité des acteurs qui s'engagent au sein de la marque. Elle traduit ainsi la volonté des parcs nationaux de mieux concilier protection de la biodiversité et dynamisme territorial, et cela dans la dynamique de leur mission.

Ce chapitre permet de mieux comprendre cette marque territoriale, en analysant ses fondements, son fonctionnement et ses modes de déploiement. En premier, nous nous pencherons sur l'origine de la marque, et des valeurs sont partagées par les bénéficiaires. Ensuite, nous nous intéresserons à la gouvernance et au cadre juridique d'*Esprit parc national*, puis aux ressources dont elle dispose. Et pour finir, nous décrypterons les modalités concrètes du déploiement, à travers l'accompagnement de ses acteurs, les actions de communication et la plateforme de marque sur laquelle son identité s'inscrit.

1. Origine et fondements de la marque

1.1. La création d'une marque nationale au service des parcs nationaux

La marque *Esprit parc national* est née de la volonté des parcs nationaux d'avoir un outil pour valoriser leurs territoires et leurs acteurs. Déposée en 2014, la marque est officiellement lancée en juillet 2015 et est propriété de l'OFB depuis 2020. Depuis l'attribution de la marque

aux premiers bénéficiaires du Parc national de la Guyane en 2025, *Esprit parc national* se déploie dans l'ensemble des 11 parcs nationaux⁹⁹.

La création de la marque se place dans un mouvement plus large de valorisation des territoires protégés. Elle a été pensée comme un outil pour accompagner le développement durable, en conciliant protection de la biodiversité et dynamisation de l'économie locale. En outre, il existe son équivalent dans les Parc naturels régionaux qui portent la marque *Valeurs Parc naturel régional* depuis 2016 et vise à soutenir les productions locales et renforcer l'image des PNR.

La marque est un outil stratégique qui appuie le déploiement des chartes des parcs nationaux et de ce fait, elle suit diverses missions. La marque *Esprit parc national* a pour objectif de reconnaître et de mettre en avant les savoir-faire, les produits et les services des territoires des parcs, d'encourager les pratiques respectueuses de l'environnement et des ressources, de favoriser la coopération entre les acteurs locaux et enfin de renforcer leur visibilité¹⁰⁰. Comme le résume la présentation officielle de la marque, il s'agit de :

*« Découvrir et valoriser les territoires des parcs nationaux tout en préservant leurs ressources, privilégier l'économie locale et la rencontre avec les femmes et les hommes qui y travaillent, vivre des expériences au plus près de la nature et consommer des produits élaborés selon des pratiques éco-responsables »*¹⁰¹

La marque contribue ainsi directement au soutien de l'économie locale, aux circuits courts et à la promotion des patrimoines naturels et culturels. Elle s'inscrit aussi dans les grandes orientations des politiques publiques, notamment la Stratégie nationale pour les aires protégées 2030 et la Stratégie nationale pour la biodiversité.

⁹⁹ ESPRIT PARC NATIONAL, *Aux origines de la marque*, <https://www.espritparcnational.com/marque-engagee/marque/aux-origines-marque>, consulté le 22 août 2025.

¹⁰⁰ MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE, 2021, *Marque commerciale Esprit parc national*, <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/edition-numerique/parcs-nationaux/45-marque-commerciale-esprit-parc-national>, consulté le 20 août 2025.

¹⁰¹ ESPRIT PARC NATIONAL, *Une marque inspirée par la nature*, <https://www.espritparcnational.com/marque-engagee/marque/marque-inspiree-nature>, 20 août 2025.

1.2. Des valeurs et des engagements au cœur de la démarche

La marque *Esprit parc national* repose sur des grandes valeurs communes à l'ensemble des parcs nationaux. Ces valeurs traduisent la philosophie de la marque, et sont les suivantes ¹⁰² :

- a) Le partage : la marque invite à découvrir les richesses naturelles et culturelles des parcs nationaux, en favorisant les rencontres entre les visiteurs, les habitants et les acteurs socio-professionnels.
- b) L'engagement : qui reflète les missions des parcs et l'implication des bénéficiaires, qui s'engagent à respecter la biodiversité et à réduire l'impact de leurs activités économiques.
- c) L'authenticité : la marque met en valeur les traditions, les savoir-faire locaux et les méthodes de production respectueuses de l'environnement.
- d) La vitalité : qui illustre l'énergie et la créativité des bénéficiaires de la marque qui produisent, conseillent, hébergent, ou encore font découvrir.
- e) Le respect : qui garantit une approche respectueuse des milieux naturels, des patrimoines et des populations locales.

Au-delà de ces valeurs, la marque s'accompagne d'engagements concrets. Les bénéficiaires, qu'ils soient producteurs, artisans ou prestataires touristiques, doivent respecter des cahiers des charges précis (RUG et RUC détaillés par la suite) qui encadrent leurs pratiques. Ils s'engagent à privilégier des ressources et des matériaux locaux ; limiter leurs impacts environnementaux ; participer à la préservation des paysages et de la biodiversité ; et partager leurs savoir-faire et sensibiliser les visiteurs à la richesse des territoires.

¹⁰² ESPRIT PARC NATIONAL, *Des valeurs, des engagements*, <https://www.espritparcnational.com/marque-engagee/marque/valeurs-engagements>, consulté le 20 août 2025.

En retour, *Esprit parc national* promet aux consommateurs des produits et des services authentiques, ancrés dans leur territoire, respectueux de l'environnement et surtout porteurs de sens¹⁰³.

1.3. Les bénéficiaires : acteurs économiques et relais de la marque

La marque *Esprit parc national* s'adresse aux acteurs économiques du territoire des parcs nationaux alignés avec les valeurs de la marque et se situant dans l'une des trois grandes catégories : le tourisme, l'agriculture et l'artisanat. Ces dernières incluent de nombreux types de produits et services¹⁰⁴ :

- a) **Tourisme** : Qui comprend les hébergements (gîtes, refuges, chambre d'hôte, hôtel...), la restauration, les séjours organisés, les sorties guidées (observation, plongée, visites culturelles, balades en bateau...).
- b) **Agriculture** : Qui comprend le miel et les produits de la ruche, le lait et les produits laitiers, les fruits, légumes, viandes, vins, produits de l'aquaculture et d'autres encore.
- c) **Artisanat** : Qui comprend des productions artisanales variées telles que du textile, des objets, des produits transformés et des savoir-faire liés au bâti traditionnel.

En 2025, la marque compte plus de 700 bénéficiaires¹⁰⁵ répartis dans les 11 parcs nationaux. Leur nombre varie en fonction des parcs et des réalités locales (taille du parc, économie locale, dynamisme des acteurs professionnels). Le Parc national des Cévennes a un déploiement de la marque très poussé avec 22% des bénéficiaires totaux de la marque quand le Parc national des Calanques seulement 1%, traduisant un déploiement plus limité.

Les produits et services, au nombre de 1600¹⁰⁶ en 2025, sont à retrouver et découvrir de plusieurs manières : directement chez les producteurs locaux et artisans, dans des points de

¹⁰³ ESPRIT PARC NATIONAL, *Des valeurs, des engagements*, <https://www.espritparcnational.com/marque-engagee/marque/valeurs-engagements>, consulté le 20 août 2025.

¹⁰⁴ ESPRIT PARC NATIONAL, *Guide et règlement d'usage*, <https://www.espritparcnational.com/marque-engagee/beneficier-marque/guides-reglements-usage>, consulté le 20 août 2025.

¹⁰⁵ Chiffre issu de la base de données Esprit parc national, consulté le 20 août.

¹⁰⁶ *Ibid.*

ventes, en ligne, dans les maisons de parc ou encore lors d'événements organisés sur le territoire¹⁰⁷.

Les bénéficiaires incarnent les valeurs d'*Esprit parc national*, et font vivre la marque au quotidien. Ils sont les relais des parcs nationaux auprès des visiteurs et des consommateurs, et permettent à ces derniers de découvrir les parcs et leurs territoires au travers de produits et services engagés pour la nature.

2. Fonctionnement et gouvernance de la marque

2.1. Une marque collective avec un cadre juridique exigeant

Esprit parc national est une marque collective dite commerciale. Elle appartient à une institution publique et est mise à disposition de professionnels des parcs nationaux qui respectent un cahier des charges précis. Ce statut collectif permet de réunir des acteurs variés (agriculteurs, artisans, hébergeurs, prestataires touristiques) tout en garantissant une cohérence d'ensemble au niveau de la marque. De plus, la marque est un modèle hybride entre une marque de territoire et une marque de produits, car c'est une marque produits et de services qui s'exprime au travers du territoire.

Les bénéficiaires de la marque signent un contrat de partenariat qui a une durée de 5 ans et est renouvelable¹⁰⁸. Ce contrat encadre l'engagement du professionnel qui doit respecter les règles de qualité et la charte graphique fixées par la marque. Si les conditions du contrat ne sont plus remplies – comme dans le cas du non-respect d'un Règlement d'usage catégoriel (RUC) – le droit d'usage de la marque peut être suspendu ou retiré. Inversement, les bénéficiaires sont libres de mettre fin à leur adhésion quand ils le souhaitent.

¹⁰⁷ ESPRIT PARC NATIONAL, *Une marque inspirée par la nature*, <https://www.espritparcnational.com/marque-engagee/marque/marque-inspiree-nature>, 20 août 2025.

¹⁰⁸ ESPRIT PARC NATIONAL, *Comment obtenir la marque ?* <https://www.espritparcnational.com/marque-engagee/beneficier-marque/obtenir-marque>, consulté le 20 août 2025.

L'obtention de la marque n'est pas automatique, puisqu'elle repose sur la validation des parcs¹⁰⁹. Ces derniers étudient les candidatures, effectuent des audits de vérification, et évaluent le respect des critères inscrits dans les deux règlements d'usage, le RUG et le RUC¹¹⁰ :

- a) Le Règlement d'Usage Générique (RUG), commun à tous les bénéficiaires, qui énonce les grands principes de l'utilisation de la marque : modalités de contrôle, règles de communication et redevance.
- b) Les Règlements d'Usage Catégoriels (RUC), qui détaillent les critères spécifiques de chaque type de produit ou service. La marque possède 20 RUC différents, correspondant aux différentes filières déployées. Les bénéficiaires doivent valider l'ensemble des critères obligatoires et un certain nombre de critères facultatifs pour être accepté au sein de la marque.

Ces règlements sont régulièrement mis à jour en concertation avec les parcs nationaux, et validés au niveau national. Ils peuvent ainsi évoluer pour intégrer de nouvelles filières ou modifier les modalités des RUC déjà existants. Ce système permet d'avoir une réelle démarche de qualité et donne à la marque une légitimité vis-à-vis des consommateurs. D'autant plus que le droit d'usage de la marque se fait uniquement sur les produits et les services qui sont mentionnés dans le contrat de partenariat, et non sur d'autres produits proposés par le bénéficiaire.

En outre, les parcs effectuent des contrôles réguliers, avec tous les ans des contrats de bénéficiaires tirés au sort pour s'assurer que les pratiques soient toujours alignées avec les exigences des RUC. Au bout de 5 ans, les bénéficiaires peuvent s'ils le souhaitent décider de renouveler leur contrat, les parcs s'assureront ainsi que les différents critères sont toujours respectés soit avec des audits de renouvellement ou alors pour des bénéficiaires qui sont bien connus des agents des parcs des échanges plus informels¹¹¹.

¹⁰⁹ PARCS NATIONAUX DE France, *Comment obtenir la marque ?*, <https://www.parcsnationaux.fr/fr/des-actions/la-marque-esprit-parc-national/comment-obtenir-la-marque>, consulté le 20 août 2025 ;

¹¹⁰ ESPRIT PARC NATIONAL, *Guide et règlement d'usage*, <https://www.espritparcnational.com/marque-engagee/beneficier-marque/guides-reglements-usage>, consulté le 20 août 2025.

¹¹¹ La marque repose sur un réseau d'acteurs, ainsi la relation de confiance entre les bénéficiaires et les agents des parcs est essentielle. De bonnes relations permettront d'alléger les procédures de contrôle.

Ainsi, la marque est un outil très réglementé qui permet à des acteurs professionnels de l'intégrer à condition qu'ils répondent à des critères précis concernant leur activité. Cela veille à ce qu'*Esprit parc national* soit porté par des bénéficiaires alignés avec ces valeurs et celles des parcs nationaux.

2.2. Une gouvernance multi-acteurs

Depuis la création de l'OFB en 2020, la marque *Esprit parc national* est propriété de l'établissement. De ce fait, il assure sa gestion juridique, la communication nationale et la coordination des parcs nationaux. Mais ce sont les parcs nationaux qui se chargent d'attribuer la marque aux bénéficiaires et d'animer les réseaux locaux. Chaque parc national s'appuie sur des chargés de mission marque, événementiel, développement durable ou tourisme qui assurent le suivi des bénéficiaires, organisent des événements, et veillent au respect des critères d'adhésion. La gouvernance est ainsi collaborative – avec une gestion nationale par l'OFB qui donne la direction et veille à la cohérence et un déploiement local par les parcs qui sont des relais de terrain.

La gestion de la marque s'appuie sur un Comité de gestion national de la marque (CGM). Sa composition, révisée en 2020, regroupe 4 collèges représentatifs avec¹¹² : des élus des conseils d'administration des parcs nationaux (généralement leurs présidents) avec 3 titulaires et 3 suppléants ; des directeurs ou directeurs adjoints des parcs avec 3 titulaires et 3 suppléants ; des représentants de l'OFB en tant que propriétaire de la marque avec 3 personnes ; et des représentants des bénéficiaires (producteurs, hébergeurs, artisans), 5 titulaires et 5 suppléants, élus en garantissant une diversité de filières et de territoires.

Le Comité de gestion de la marque se réunit deux à trois fois par an et définit les orientations stratégiques, suit le déploiement de la marque, valide les rapports d'activité, discute des

¹¹² Documents internes à la marque *Esprit parc national* traitant du Conseil de gestion de la marque.

évolutions des règlements (RUG et RUC) et fixe les priorités du plan d'action annuel. La présence des bénéficiaires au sein du CGM illustre une volonté d'associer les acteurs de terrain aux décisions, renforçant ainsi la légitimité et l'appropriation de la marque.

La gouvernance d'*Esprit parc national* repose sur un modèle de gouvernance partagée et participatif. Cette organisation en réseau est un élément essentiel du pilotage, puisque cela permet d'articuler les enjeux stratégiques nationaux et les réalités locales dans les différents parcs.

2.3. Des ressources financières et humaines

Le fonctionnement de la marque *Esprit parc national* repose sur des moyens financiers limités. Au niveau national, le budget de la marque repose sur les fonds propres de l'OFB. Quant aux parcs, ils disposent eux aussi de fonds propres, complétés pour certains par des subventions particulières et ils perçoivent les redevances des bénéficiaires. En effet, ces derniers doivent payer une redevance annuelle calculée en fonction de leur chiffre d'affaires, comprise entre 50 et 200 €. Cette contribution « symbolique » permet surtout de renforcer l'engagement des acteurs par rapport à la marque et couvre une petite partie des frais de gestion.

Sur le plan humain, la marque s'appuie à l'échelle nationale (OFB) d'une petite équipe dédiée qui pilote la stratégie, coordonne la communication, le numérique et assure le suivi de la marque (amélioration des RUG/RUC et contrats). Bien que 6 personnes travaillent sur la marque, en équivalent temps plein cela correspond seulement à 2 personnes. À l'échelle locale, les parcs nationaux disposent de chargés de mission qui ont des temps dédiés à la marque afin d'animer le réseau, mettre en place des événements, faire de la communication locale, parfois se charger des audits, suivre les candidatures et mettre en place les contrats des bénéficiaires.

Il y a aussi d'autres ressources humaines complémentaires puisque l'OFB et les parcs nationaux peuvent faire appel à des prestataires pour renforcer le dispositif de la marque. Ainsi, même si le budget et les effectifs restent modestes par rapport à la taille du réseau, la marque repose sur une organisation en réseau efficace.

3. Déploiement et outil de valorisation

3.1. L'accompagnement des acteurs de la marque

La marque *Esprit parc national* a pour principal objectif d'accompagner les bénéficiaires. Pour eux comme pour les agents des parcs, la marque offre un cadre, des outils et un réseau qui permettent aux professionnels d'intégrer pleinement ses valeurs et d'en tirer des bénéfices concrets.

Pour les bénéficiaires, l'entrée dans la marque s'accompagne de la remise d'un kit de communication. Composé de différents supports comme des vitrophanies, des plaques signalétiques, des étiquettes, des écussons, des brochures, ce kit permet d'afficher sur les produits concernés l'appartenance à la marque. Une fois que les bénéficiaires font partie d'*Esprit parc national*, les bénéficiaires bénéficient de la notoriété et de l'image des parcs nationaux, ce qui renforce la visibilité de leurs produits et services. Ils intègrent le réseau ce qui leur permet de d'échanger avec les autres bénéficiaires, d'avoir un accompagnement par les chargés de mission, de participer à des formations organisées par les parcs et d'avoir accès à un compte personnel sur la base de gestion de la marque. Enfin, la marque valorise leur activité dans les supports nationaux avec une présence sur le site de la marque (fiche produit, parole d'acteur, article...), sur les réseaux sociaux (reportage photo et vidéo), et au niveau local dans la communication des parcs et lors d'événements.

Pour les chargés de mission qui se chargent de la marque, l'appui prend une autre forme. Ils disposent d'un accès à la base de données interne de la marque ce qui leur permet de gérer les informations liées aux bénéficiaires (contrats, audits, suivi des formations...), de proposer des

contenus pour le site et de suivre certaines données. Cette plateforme est gérée par l'OFB, ce qui permet à l'équipe nationale de la marque d'avoir un regard sur le déploiement de la marque dans les parcs. En effet, ce sont les agents des parcs qui sont les relais de la marque auprès des bénéficiaires, donc ils assurent le lien direct entre les acteurs économiques du territoire, les visiteurs et la coordination nationale pilotée par l'OFB. Ainsi, l'accompagnement proposé par la marque constitue un véritable levier de mobilisation chez les bénéficiaires, et permet aux agents des parcs de mener à bien leurs missions.

3.2. Une stratégie de communication multi-média

La communication est l'un des principaux points de déploiement de la marque *Esprit parc national*. Elle permet de valoriser les bénéficiaires et leurs produits, de renforcer la notoriété de la marque et de sensibiliser les publics aux valeurs portées par les parcs nationaux. Pour cela, plusieurs actions sont mises en place au niveau national et local.

En premier, il y a le site internet qui est la vitrine principale de la marque. Il contient des informations sur les valeurs de la marque, un catalogue en ligne des produits et services marqués dans les parcs, une carte interactive des bénéficiaires, des paroles d'acteurs qui font découvrir des témoignages de bénéficiaires engagés dans la marque. Ce site permet ainsi d'incarner la marque et ses valeurs mais aussi d'augmenter la visibilité des bénéficiaires et de valoriser leur activité.

Ensuite, la marque dispose d'une présence sur les réseaux sociaux. *Esprit parc national* se retrouve sur Facebook¹¹³ avec une page suivie par plus de 62 mille personnes, sur Instagram¹¹⁴ avec 900 publications et plus de 7300 abonnés et une page LinkedIn¹¹⁵, lancée cette année, et à destination d'un public plus institutionnel et professionnel. Ces réseaux permettent de partager

¹¹³ FACEBOOK, *Esprit parc national*, <https://www.facebook.com/espritparcnational>, consulté le 21 août 2025

¹¹⁴ INSTAGRAM, *Esprit parc national*, <https://www.instagram.com/espritparcnational/>, consulté le 21 août 2025.

¹¹⁵ LINKEDIN, *Esprit parc national*, <https://www.linkedin.com/showcase/espritparcnational/>, consulté le 21 août 2025.

des reportages photos et vidéos, des portraits d'acteurs, de mettre en avant certaines actions ou certains produits de bénéficiaires et les événements organisés par les parcs et par l'OFB. Ils permettent une communication plus proche et interactive avec le grand public qui s'intéresse et suit la marque.

La presse est aussi un relais essentiel pour la marque¹¹⁶. Des communiqués de presse, des dossiers thématiques et annuels sont régulièrement publiés pour présenter la marque, ses valeurs, ses réussites et certains bénéficiaires, produits et services. Ils offrent une visibilité nationale et touchent d'autres cibles. Enfin, la marque développe également des outils de diffusion plus ciblés, comme une newsletter ou des guides pratiques qui répertorient les produits et services marqués.

La marque s'appuie aussi sur l'organisation ou la participation à différents événements. Le plus marquant a été celui des 10 ans de la marque, qui a eu lieu cette année, et qui a permis de mettre en lumière tout le travail effectué autour de la marque ces dernières années et de mettre en avant le savoir-faire des bénéficiaires des différents parcs nationaux. Mais tout au long de l'année, des événements locaux sont organisés dans les parcs : salons, marchés, festivals, ateliers ou expositions qui valorisent directement les bénéficiaires et leurs produits/services. En alliant site web, réseaux sociaux, presse et événements, la stratégie de communication d'*Esprit parc national* s'appuie donc sur une approche multi-média et cherche à créer un équilibre entre visibilité nationale et locale pour valoriser la marque.

3.3. Une plateforme de marque pour assurer la cohérence de la marque

La communication de la marque s'appuie sur une véritable plateforme de marque, qui fixe son positionnement, ses valeurs et son univers visuel. Elle permet d'assurer une cohérence

¹¹⁶ ESPRIT PARC NATIONAL, *Espace presse*, <https://www.espritparcnational.com/espace-presse>, consulté le 21 août 2025.

entre les actions de communication et l'identité de la marque, et cela tant à l'échelle nationale que locale avec les parcs et les bénéficiaires.

Le positionnement se rapporte à la place qu'occupe la marque dans l'esprit des consommateurs. *Esprit parc national* cherche à se différencier en mettant en avant la qualité environnementale des produits et services, l'authenticité des savoir-faire et une expérience plus humaine. Son ambition est claire, la marque souhaite être reconnue comme un outil de référence dans le développement durable et la valorisation de territoires protégés.

Tout comme les autres marques, *Esprit parc national* possède une plateforme de marque qui s'articule autour des éléments structurants suivants¹¹⁷ :

- a) **La vision** : un développement harmonieux qui concilie activités humaines et préservation des patrimoines naturels et culturels du territoire.
- b) **Sa mission** : contribuer au développement économique local tout en respectant les engagements.
- c) **Son ambition** : devenir une marque de référence parmi les labels et marques territoriales avec une double dimension de valorisation de l'économie locale et de préservation des patrimoines naturels et culturels.
- d) **Sa personnalité** : engagée, humaine, accessible, naturelle et authentique.
- e) **Sa promesse** : offrir une découverte « *positive et humaine* » des territoires grâce à des acteurs alignés avec les valeurs des parcs nationaux.
- f) **Sa signature** : « *Une marque inspirée par la nature* ».

L'identité graphique est un autre élément de la plateforme de marque. Elle doit refléter l'univers de la marque et ses valeurs pour être facilement reconnaissable. Pour cela, *Esprit parc national* s'est doté d'un logo associant des éléments visuels qui traduisent son identité. En plus d'une version nationale, le logo se décline dans les différents parcs comme présenté ci-dessous. La

¹¹⁷ ESPRIT PARC NATIONAL, 2020, La plateforme de marque,

charte graphique prévoit que le logo puisse être appliqué sur différents supports de communication ainsi que sur les produits et services marqués.

Figure K : Déclinaison des logos d'*Esprit parc national* dans les différents parcs¹¹⁸ :



En plus, la marque adopte un univers sémantique et iconographique particulier. Les mots-clés associés à *Esprit parc national* sont entre autres : partage, authenticité, vitalité, respect, transmission, nature, savoir-faire et se retrouvent dans les supports de communication. L'iconographie quant à elle favorise la mise en avant de moment de convivialité, de paysage grandiose des parcs nationaux et la mise en valeur des produits en extérieur.

La plateforme de marque d'*Esprit parc national* lui permet d'assurer une cohérence entre le niveau national et local, tout en transmettant une image claire, positive et inspirante auprès des consommateurs et des bénéficiaires.

¹¹⁸ Source : *Esprit Parc national*.

*
**

La marque *Esprit parc national* est ainsi un outil stratégique qui permet de concilier préservation de la biodiversité, valorisation économique et engagement des acteurs du territoire. Créée de la volonté des parcs nationaux et aujourd’hui portée par l’OFB, *Esprit parc national* est une marque qui valorise les savoir-faire locaux et œuvre à donner de la visibilité à des professionnels qui ont des méthodes de travail durables. Les bénéficiaires, qu’ils soient prestataires touristiques, agriculteurs, ou encore artisans sont des relais de la marque dans les territoires. Et au-delà d’une marque qui promeut des produits et des services, c’est avant tout un outil qui met en avant les valeurs des parcs nationaux et cela au travers d’actions de communication, d’animation de réseau, et de création d’une identité forte. C’est dans ce cadre que s’inscrivent les missions de stage présentées dans le chapitre suivant, puisque ces dernières visent à appuyer le déploiement de la marque *Esprit parc national*.

Chapitre 3 : Missions de stage : Appui au déploiement de la marque *Esprit Parc National*

Mon stage s'est déroulé au sein de l'Office français de la biodiversité, établissement propriétaire de la marque *Esprit parc national*. L'OFB dispose d'une équipe restreinte travaillant sur la marque et répartie en deux directions : la DICOM, pour les actions de communication nationale de la marque, et la DAPEM, qui assure le lien avec les parcs nationaux et participe à la coordination de la marque. Cette dernière avait besoin d'un appui spécifique sur des missions liées à la gestion et l'amélioration de l'information au sein de la base de données. Compléter et vérifier certaines informations de la base de données, produire des bilans, mettre en forme des données, mais aussi mener une étude sur la formation des bénéficiaires de la marque par les parcs nationaux. D'autres missions plus transversales ont complété ces missions, avec des tâches juridiques, des comptes rendus, de la rédaction web entre autres.

Ce chapitre se compose de deux parties avec pour commencer une remise en contexte qui précise les besoins de la marque, qui avait besoin d'un appui spécifique sur les grandes missions qui viennent d'être énoncées précédemment. Et par la suite, une présentation descriptive et structurée de l'ensemble des missions qui m'ont été confiées durant mes 6 mois de stage en appui au déploiement de la marque *Esprit parc national*.

1. Contextualisation des besoins de la marque

L'équipe qui travaille sur la marque *Esprit parc national* au sein de l'OFB est de taille limitée et ses membres ont souvent d'autres missions extérieures à la marque en parallèle. La marque ne représente donc pas l'intégralité de leur temps de travail ce qui peut restreindre le temps consacré à certaines missions. C'est notamment le cas sur la gestion de la base de données de la marque qui est un outil central de la marque. Elle est complétée par les parcs nationaux pour remplir les informations sur les bénéficiaires, les formations et autres, mais ils peuvent

aussi avoir leur base interne, ce qui peut entraîner des manquements dans les saisies. D'où le besoin d'avoir ponctuellement un appui pour compléter les informations.

Ce stage s'inscrit aussi dans un contexte particulier, la préparation d'une étude d'évaluation d'impact de la marque. Elle sera menée par un prestataire extérieur, et il est essentiel de fournir un matériau le plus complet possible pour qu'il puisse évaluer les impacts de la marque sur le plan économique, social et environnemental. Il fallait donc préparer les données, en ajoutant celles manquantes et en vérifiant celles présentes sur la base interne de la marque – travail commencé avec l'ancienne alternante de la marque.

Un autre besoin concernait la formation des bénéficiaires de la marque. L'OFB souhaitait mieux connaître les pratiques des parcs afin de préparer un nouveau marché de formation pour accompagner les bénéficiaires. Et cela incluait une étude auprès des différents chargés de mission des parcs pour recueillir des données et proposer des pistes d'amélioration.

Dans un souci de continuité, il fallait aussi continuer certaines missions laissées vacantes par l'ancienne alternante en communication. Cela concernait notamment la mise en place d'une FAQ pour le site, la création de contenus web avec une page point d'intérêt touristique, des paroles d'acteurs, et enfin, il y avait certaines missions transversales pour appuyer l'équipe : suivi juridique, compte rendu, etc.

2. Les missions réalisées

Les missions que j'ai réalisées lors de ce stage peuvent s'ordonner en plusieurs thématiques : la gestion de la base de données, l'étude sur les formations des bénéficiaires, la mise en forme de données et leur automatisation et l'appui transversal à l'équipe de la marque *Esprit parc national*.

2.1. Gestion et fiabilisation de la base de données

Une grande partie de mes missions se sont portées sur la base de données, et ont été consacrées à la mise à jour, la fiabilisation et l'ajout d'informations. La base de données est gérée par l'équipe nationale de la marque en lien avec Websenso, le prestataire qui assure les évolutions et la maintenance. L'OFB tient régulièrement informé les parcs des améliorations de la BDD et du site internet lors des groupes de travail. Comme évoqué précédemment, les parcs se servent de façon assez hétérogène de la base de données, mais elle leur sert à rentrer les contrats des bénéficiaires, leurs fiches produits, les formations qu'ils font pour les bénéficiaires, etc. Ensuite, certaines informations sont directement reliées à la partie site internet notamment les produits, les points de vente et les infos des bénéficiaires, etc.

Dans le détail, les missions qui m'ont été confiées autour de la base de données sont les suivantes :

- a) **Actualisation des données de formation** : intégration des formations et journées annuelles organisées par les parcs nationaux, en y associant les bénéficiaires via les feuilles de présence transmises par les chargés de mission. Ce travail permet de tracer la participation des bénéficiaires et de faire remonter les informations dans leurs fiches personnelles. Une vérification a aussi été menée pour s'assurer que les formations rentrées antérieurement avaient correctement été saisies et tous les bénéficiaires correctement associés.
- b) **Suivi des audits** : saisie dans la base de données des rapports pour les audits initiaux, intermédiaires et de renouvellement de certains parcs, afin de conserver une trace des pratiques des bénéficiaires (qui sont pointées dans lors des audits) et d'alimenter les fiches des contrats. Et création d'un fichier depuis un export de la BDD recensant les contrats des parcs auxquels il manque le fichier ou la date d'audit.
- c) **Vérification des SIRET** : nettoyage des données SIRET pour conserver que les chiffres, contrôle et ajout des SIRET manquants sur les fiches des bénéficiaires, et passage des SIREN (9 chiffres) vers des SIRET (14 chiffres) – travail essentiel pour préparer des flux d'échanges de données avec des structures comme le CRTL d'Occitanie. Des fichiers spécifiques ont été créés et transmis aux parcs afin qu'ils puissent récupérer les SIRET qui restaient introuvables après recherches. Ce travail s'est

accompagné d'échanges avec Websenso pour rendre le champ SIRET obligatoire lors de la création d'un contrat.

- d) **Comptes utilisateurs et newsletters** : identification des bénéficiaires ayant un contrat actif sur la base de données, mais pas de compte utilisateur, ce qui permet de s'assurer que les newsletters et autres informations soient transmises à tout le monde. Des échanges avec Websenso ont permis d'améliorer la BDD pour mettre en évidence les bénéficiaires concernés, et ensuite procéder à leur régularisation.
- e) **Points de vente** : ajout de points de vente dans lesquels des produits marqués sont vendus.
- f) **Améliorations et bugs** : Participation aux réunions avec Websenso, remontée d'anomalies via l'outil de ticket et suivis des évolutions du site et de la BDD.

2.2. Étude sur les formations des bénéficiaires

Une autre mission importante a consisté à mener une enquête qualitative auprès des chargés de mission des parcs en charge de la formation des bénéficiaires de la marque. Cette étude avait plusieurs objectifs : recueillir des informations pour l'étude d'évaluation d'impact de la marque, apporter des informations pour créer un questionnaire à destination des bénéficiaires pour savoir quelles sont leurs envies et besoins en formation, donner des orientations pour des formations qui seront effectuées par un nouveau prestataire, relancer les parcs sur l'importance de compléter la base de données.

Les principales missions en lien avec cette étude sont les suivantes :

- a) **Élaboration d'une grille d'entretien** : mise en place d'une méthodologie pour l'étude, création d'un guide d'entretien d'une vingtaine de questions.
- b) **Réalisation des entretiens** : 9 parcs nationaux ont été interrogés, chacun représenté par un ou plusieurs chargés de mission en charge des formations destinées aux bénéficiaires.
- c) **Entretien complémentaire** : un entretien supplémentaire a été mené avec la chargée de mission formation des PNR PACA, afin de voir comment ils s'occupent de la formation des bénéficiaires de la marque *Valeurs Parc naturel régional* et avoir des éléments de comparaison avec un autre réseau.

- d) **Retranscriptions et synthèses** : les entretiens ont été retranscrits puis synthétisés pour former une grille d'analyse transversale.
- e) **Identification des enjeux et propositions** : réalisation d'une synthèse comportant les problématiques récurrentes rencontrées par les parcs, les grands enjeux autour des formations et des pistes d'amélioration et de mutualisation des actions.
- f) **Questionnaire à destination des bénéficiaires** : sur la base des enseignements tirés des entretiens, une première trame de questionnaire a été élaborée pour recueillir directement les besoins des bénéficiaires en termes de formation.
- g) **Analyse des marchés publics** : en parallèle, une participation a été apportée pour l'analyse des plis reçus dans le cadre d'un marché de formation lancé par l'OFB. Des tableaux comparatifs de notation ont été produits afin de préparer le choix du prestataire pour les quatre prochaines années.

2.3. Mise en forme et automatisation des données

Une autre partie du stage a porté sur la mise en forme et l'automatisation de données, afin de rendre les informations plus lisibles et exploitables par les parcs nationaux et par les bénéficiaires.

Les missions relatives ont pris les formes suivantes :

- a) **Amélioration des données issues d'un audit collectif** : les exports bruts issus d'un questionnaire donné lors d'un audit collectif ont été retraités afin de rendre les informations facilement lisibles. Ce travail a nécessité différentes étapes : concaténations de données pour passer de fichiers à cases cochées à des textes complets, tentative de mise en place d'un scoring pour évaluer les pratiques éco-responsables des bénéficiaires et permettre un suivi de leur progression dans le temps et automatisation du fichier pour pouvoir importer d'autres exports de questionnaire par la suite. Des fiches individuelles ont ensuite été créées et envoyées aux bénéficiaires, et les fichiers nettoyés ont été transmis au parc et intégrés dans la base de données de la marque.
- b) **Automatisation et croisement de bases** : un script Python a été créé pour établir un mapping entre la base de données *Esprit parc national* et celle d'*Accès Libre*, afin de

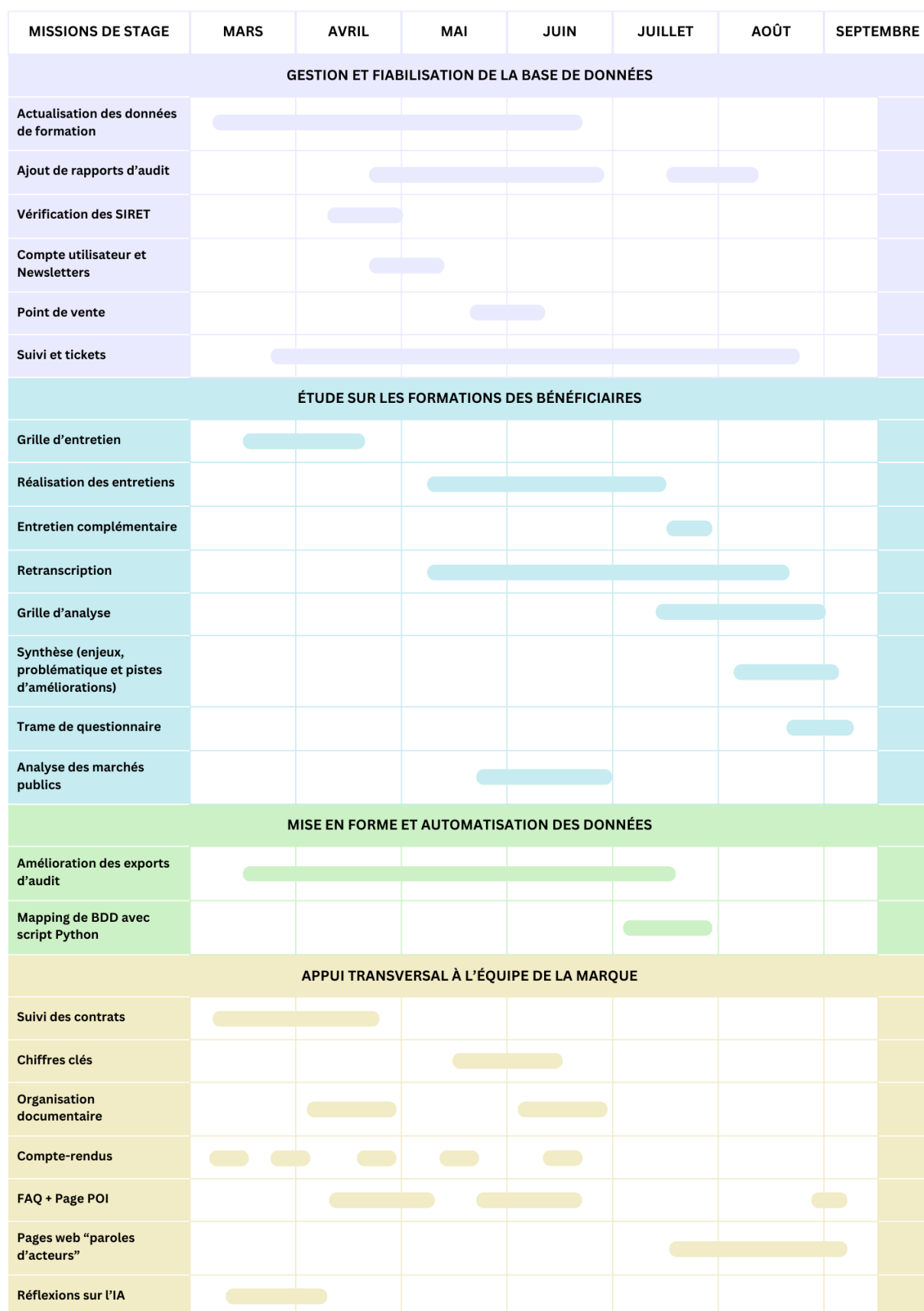
faciliter le repérage des correspondances. Cet outil permet de croiser les informations et d'identifier plus facilement les bénéficiaires concernés par les deux bases.

2.4. Appui transversal à l'équipe nationale de la marque

En plus de ces missions, plusieurs tâches transversales ont été menées pour appuyer l'équipe de la marque. Dans le détail :

- a) **Suivi des contrats** : contrôle juridique des contrats pour 2025 et identification des anomalies. Un fichier spécifique a été créé pour pointer les contrats nécessitant un avenant de régularisation. La saisie des avis issus des contrôles des années précédentes et des nouveaux contrôles a également été effectuée afin d'assurer un suivi dans la base de données.
- b) **Chiffres clés** : extraction et mise à jour des données pour le bilan 2024, actualisation de tableaux, création de graphiques et alimentation du diaporama du Comité de gestion de la marque. Une réflexion a aussi été menée pour l'amélioration des supports « chiffres clés » pour les prochaines années.
- c) **Organisation documentaire** : tri et mise en ordre des documents de formation et de chiffres clés dans l'espace numérique partagé, pour plus de clarté et une meilleure cohérence.
- d) **Comptes rendus** : rédaction des comptes rendus des réunions de groupes de travail et groupes projets, afin de garder une trace claire des échanges entre les chargés de mission des parcs et l'équipe nationale de l'OFB.
- e) **Communication web** : contribution au site internet de la marque via plusieurs actions, création d'une page point d'intérêt touristique avec une veille sur les pages internet touristiques déjà existantes, transformation de portraits d'acteurs en paroles d'acteurs, recherche sur les FAQ des parcs nationaux et autres structures publiques, et proposition de premières pistes pour la future FAQ de la marque.
- f) **Réflexions sur l'IA** : recherches autour des usages possibles de l'intelligence artificielle pour appuyer certaines missions de l'équipe, avec l'objectif de gagner du temps sur les tâches répétitives et de se concentrer sur des actions plus stratégiques.

Figure L : Chronologie des principales missions de stage :



*
**

L'ensemble des missions réalisées pendant ce stage montre le rôle central de l'information dans le fonctionnement et le déploiement de la marque *Esprit parc national*. Et qu'il s'agisse de la gestion de la base de données, de l'étude sur les formations, de la mise en forme automatisée d'exports complexes ou encore de missions transversales de communication et de suivi, l'ensemble des missions réalisées participent à renforcer la structuration et la circulation de l'information. Le travail mené permet d'améliorer le suivi des bénéficiaires et des formations, de faciliter la coordination entre OFB et les parcs nationaux et de préparer l'étude d'évaluation d'impact de la marque. Ces missions mettent en lumière l'importance de l'information dans le fonctionnement quotidien de la marque, mais aussi les limites actuelles, que ce soit sur la base de données avec des développements encore perfectibles, l'hétérogénéité des pratiques des parcs, le manque de temps pour les équipes. Elles ouvrent aussi une réflexion plus large, la manière dont la structuration, la fiabilisation et la valorisation de l'information permet de renforcer la coordination des réseaux, l'engagement des acteurs et le déploiement d'outil.

CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA DEUXIÈME PARTIE

Cette deuxième partie permet de passer du cadre théorique au terrain plus pratique du stage, avec la présentation de l'Office français de la biodiversité, puis de la marque *Esprit parc national* et enfin des missions menées. L'OFB apparaît ainsi comme un acteur central de la politique publique de préservation environnementale, en alliant expertise scientifique, action de terrain et coordination plus institutionnelle. Et dans ce cadre, la marque *Esprit parc national* est un levier important puisqu'elle traduit la volonté de protection de la biodiversité tout en respectant les dynamiques territoriales et la prise en compte des besoins des acteurs locaux. Elle s'appuie sur une gouvernance à plusieurs niveaux qui associe les parcs nationaux, l'OFB et les bénéficiaires, et qui portent des valeurs fortes qui se traduisent dans leurs actions. Enfin, le stage a mis en évidence le rôle central de l'information dans le déploiement de la marque, que ce soit au travers de la gestion de la base de données, le suivi des formations ou encore la préparation de l'étude d'évaluation d'impact de la marque.

Cependant, bien que la marque permette de donner de la visibilité à des pratiques locales, d'animer un réseau, et de favoriser des pratiques durables, son efficacité est dépendante en grande partie de l'utilisation de la donnée, des outils numériques mobilisés et des moyens humains disponibles. Au-delà de l'énonciation de ces constats, nous pouvons replacer la problématique qui guidera la troisième partie de ce mémoire :

Dans quelle mesure l'information, appuyée sur des données et des outils numériques, constitue-t-elle un levier stratégique pour soutenir le déploiement de la marque *Esprit parc national* et coordonner les acteurs mobilisés ?

TROISIÈME PARTIE :

ANALYSE DES HYPOTHÈSES ET MOBILISATION DES MISSIONS DE STAGE

INTRODUCTION DE LA TROISIÈME PARTIE

Alors que les deux premières parties ont posé les bases nécessaires à ce mémoire – au travers d’une exploration bibliographique et la présentation du terrain de stage – cette troisième partie permet, au travers d’hypothèses, d’avoir des éléments de réponse pour la problématique, qui pour rappel est la suivante :

Dans quelle mesure l’information, appuyée sur des données et des outils numériques, constitue-t-elle un levier stratégique pour soutenir le déploiement de la marque *Esprit parc national* et coordonner les acteurs mobilisés ?

Pour y répondre, plusieurs missions réalisées lors du stage sont mobilisées, elles permettent d’apporter des éléments spécifiques de réponse pour chacune des hypothèses.

La première hypothèse avance que la circulation de l’information est un élément central pour la coordination et la cohérence d’un réseau multi-acteurs. Elle s’appuie sur l’étude sur les formations proposées par les parcs aux bénéficiaires de la marque *Esprit parc national*, la création de bilans récapitulatifs et la rédaction de comptes rendus.

Ensuite, la deuxième suppose que la qualité de la donnée est un levier essentiel pour le suivi et l’évaluation de la performance d’une marque territoriale. Les missions mobilisées sont celles liées à la gestion et fiabilisation de la base de données, ainsi que la production de chiffres clés.

Et pour finir, la troisième hypothèse avance que l’optimisation des outils numériques de gestion de l’information facilite l’intégration des données. Elle s’appuie sur la mise en forme de données issues d’un export de questionnaire et la création d’un script pour faire le rattachement entre deux bases de données.

Il aurait été possible de se concentrer sur une seule mission par hypothèse, mais chacune des missions évoquées apporte des éléments de compréhension pour répondre aux hypothèses, et plus largement à la problématique. Il convient en effet de préciser que toutes les missions de stage ne doivent pas être abordées dans cette troisième partie.

Hypothèse 1 : La circulation de l'information est un élément central pour la coordination et la cohérence d'un réseau multi-acteurs

L'hypothèse qui guide ce premier chapitre est la suivante : la circulation de l'information est un élément central pour la coordination et la cohérence d'un réseau multi-acteurs. Le développement de ce chapitre, qui apporte des éléments de réponse à cette hypothèse, et plus largement à la problématique, s'organise en quatre parties. Pour commencer, les définitions et grands concepts autour de l'hypothèse seront détaillés afin de poser les premières bases de compréhension. Nous pourrons dès lors faire le lien avec la marque *Esprit parc national* pour situer la réflexion dans le cadre du terrain d'étude. La suite du développement se portera sur le contexte et la méthodologie employée des missions évoquées dans cette première hypothèse. Il s'agit, pour la mission principale, de l'étude sur les formations proposées par les parcs aux bénéficiaires de la marque *Esprit parc national* ; et pour les missions secondaires venant en appui à la réflexion, de la création de bilans récapitulatifs à destination des parcs nationaux et de la rédaction de comptes rendus pour les temps d'échanges de la marque. Ensuite, les résultats de ces missions seront expliqués, avec une présentation de ce qui a été concrètement produit dans le cadre du stage. Enfin, les missions seront interprétées sous le prisme de l'hypothèse pour apporter des éléments de réponse sur le rôle de la circulation de l'information dans la cohérence et la coordination d'un réseau multi-acteurs.

1. Définition des concepts clés de l'hypothèse et rattachement à la marque *Esprit parc national*

Avant toute chose, il est essentiel de revenir sur les termes et concepts qui composent cette hypothèse. Pour commencer, qu'est-ce qu'un réseau ? Ce dernier est défini comme un ensemble d'acteurs reliés entre eux par des liens d'échanges et de coordination. Ces acteurs peuvent être des individus mais pas seulement, cela peut aussi être des entités telles que des organisations, des structures, ou encore des entreprises. Selon les réseaux, les acteurs qui les composent peuvent avoir une position, un échelon et des rôles différents, mais cela ne les

empêche pas d'interagir ensemble et surtout de s'organiser collectivement. La marque *Esprit parc national*, en tant que marque collective s'inscrit dans ce système de réseau multi-acteurs. Son organisation se fait à plusieurs niveaux avec l'OFB qui pilote la stratégie et assure le cadre national ; les parcs nationaux qui animent et déclinent la marque au niveau local ; et les bénéficiaires de la marque qui portent les valeurs d'*Esprit parc national* directement sur le terrain.

La circulation de l'information est quant à elle un processus par lequel les données, connaissances et décisions transitent d'un destinataire à un autre, au sein ou non d'un réseau. Dans le cadre de la marque, la diffusion de l'information au sein du réseau peut se voir de la manière suivante, avec :

- a) Une circulation ascendante : qui va des bénéficiaires vers les parcs nationaux, puis vers l'OFB. Par exemple, au cours des audits, les bénéficiaires évoquent leurs pratiques auprès des chargés de mission des parcs, et ces derniers consignent les informations dans un document qui est ultérieurement posé sur la base de données. Et cette dernière permet de faire remonter les informations au niveau national à l'équipe de l'OFB.
- b) Une circulation descendante : qui va de l'OFB vers les parcs nationaux, puis vers les bénéficiaires. Par exemple, l'équipe nationale peut mettre à jour un RUC, puis après consultation des parcs, et son actualisation, les bénéficiaires vont être informés des évolutions via les chargés de mission.
- c) Et une circulation horizontale : entre les différents parcs nationaux, ou entre les bénéficiaires. C'est le cas pour des échanges autour de pratiques, de connaissance ou pour des partages d'expériences.

Cette diffusion de l'information joue un rôle central dans le fonctionnement et l'organisation de la marque *Esprit parc national*. Concernant les outils et les dispositifs permettant de faire circuler l'information au sein du réseau, la marque s'appuie en grande partie sur : sa base de données, son site internet, ses newsletters ; mais aussi sur des espaces d'échanges et de coordination avec les Groupes de Travail (GT) et Groupes Projet (GP) – qui assurent des points réguliers entre l'OFB et les chargés de mission des parcs, le CGM – pour les orientations stratégiques, des échanges informels (appels, mails, rencontres) – tout aussi indispensables à la

vie du réseau ; et sur des supports tels que des comptes rendus, des documents administratifs, stratégiques, réglementaires, des bilans, des rapports, des articles...

Dans le cadre d'un réseau, la cohérence est la capacité à agir de façon convergente, malgré la diversité des acteurs et de leur mode de fonctionnement. Cette cohérence se traduit par une vision commune autour d'un projet, avec des règles partagées, et un cadre qui garantit que les pratiques soient harmonisées, et homogènes. Pour *Esprit parc national*, la cohérence de la marque repose sur plusieurs éléments complémentaires qui sont entre autres : un cadre réglementaire commun (RUG et RUC) et des valeurs partagées – garantissant que tous suivent les mêmes engagements, des outils de gestion et de suivi commun, une gouvernance multi-niveau – qui associe acteurs nationaux et locaux et une circulation de l'information reliant l'ensemble des acteurs de la marque.

Enfin, la coordination d'un réseau évoque l'ensemble des mécanismes – formels ou informels – qui permettent aux différents acteurs d'ajuster leurs actions respectives afin de suivre des objectifs communs. Les acteurs se coordonnent, chacun avec des actions spécifiques, afin d'agir au service du réseau. C'est un mécanisme indispensable pour permettre au réseau de fonctionner correctement, surtout dans le cas où il y aurait une grande quantité d'acteurs, avec des profils variés.

2. Contexte et méthodologie des missions mobilisées

2.1. Étude sur les formations des bénéficiaires

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette hypothèse, nous allons nous intéresser à l'étude menée autour des formations proposées par les parcs aux bénéficiaires d'*Esprit parc national*. En effet, la marque permet aux bénéficiaires de suivre des formations sur diverses thématiques afin de leur apporter des ressources pour améliorer leurs pratiques ou leurs connaissances. Les parcs peuvent ainsi proposer des formations sur la biodiversité (faune, flore), le patrimoine local (pastoralisme, géologie, architecture, savoir-faire), le parc national

(actualités, fonctionnement), sur des thématiques générales (montagne, écotourisme, nuit), des pratiques écoresponsables (cuisine locale, zéro déchet) ou encore sur la communication (site web, réseaux sociaux, photographie) – même si pour cette dernière thématique, ce ne sont pas uniquement les parcs nationaux qui dispensent les formations. En effet, l’OFB peut aussi porter la mise en place de formations par le biais d’un prestataire, et les parcs sont libres ou non de les proposer à leurs bénéficiaires.

La formation est ainsi un pilier de l’accompagnement des bénéficiaires, mais dans les faits les parcs sont assez inégaux sur ce sujet. Certains proposent des programmes complets quand d’autres ne proposent aucune formation. Cette hétérogénéité des pratiques va de pair avec la disparité des informations autour des formations sur la base de données de la marque. Cette dernière dispose d’une partie dédiée, qui permet aux parcs de renseigner les formations qui se sont déroulées, en ajoutant la date, le lieu, la feuille de présence et surtout les bénéficiaires ayant participé. La base permet de rattacher les fiches des bénéficiaires aux formations, ce qui offre la possibilité d’avoir un suivi de l’ensemble des formations auxquelles un bénéficiaire a assisté.

C’est dans ce contexte que se place la mission qui m’a été confiée : mener une étude auprès des chargés de mission des parcs qui s’occupent des formations pour les bénéficiaires de la marque. Les principaux besoins ayant motivé cette étude sont les suivants :

- a) Pour la collecte et l’harmonisation des besoins : Afin d’avoir des informations sur la manière dont les parcs mettent en place leurs plans de formations et recensent les besoins de leurs bénéficiaires. Mais aussi pour voir dans quelle mesure une mutualisation des contenus de formations peut être envisagé à l’échelle nationale comme à l’échelle inter-parcs.
- b) Pour préparer l’arrivée du nouveau prestataire : Les années précédentes, un prestataire financé par l’OFB dispensait des formations sur la communication aux bénéficiaires des parcs l’ayant souhaité. Cette année, le dispositif est renouvelé avec un nouveau marché et un nouveau prestataire est en cours de sélection. Mais l’équipe de la marque envisage de proposer d’autres formations en plus de celles sur la communication, donc elle souhaiterait avoir des informations plus précises des besoins des bénéficiaires pour adapter correctement l’accompagnement.

- c) Pour améliorer les pratiques de suivi : L'étude permet aussi d'avoir un échange direct avec les chargés de mission et de le relancer sur la nécessité de remplir la base de données, section formation.
- d) Pour l'évaluation d'impact de la marque : Une évaluation aura lieu prochainement sur l'impact d'*Esprit parc national*, et pour cela il est nécessaire d'avoir le maximum de données sur le déploiement de la marque - et cela inclut des données sur les formations pour évaluer la valeur ajoutée de la marque sur les pratiques des bénéficiaires. Pour cela, en plus des données présentes sur la base (et qui doivent être complétées), il est intéressant d'avoir des données plus précises et plus complètes concernant la pratique des parcs.

Ainsi, pour répondre à ces besoins, plusieurs objectifs ont été fixés dans le cadre de cette étude :

- a) Réaliser des entretiens auprès des chargés de mission responsable des formations dans l'ensemble des parcs nationaux afin d'avoir une vision nationale et de mieux comprendre leurs pratiques, leurs difficultés et les besoins de leurs bénéficiaires.
- b) Produire une analyse comparative suite aux entretiens afin de faire ressortir les grandes tendances, les spécificités des parcs, les besoins évoqués, et de proposer des pistes d'amélioration.
- c) Élaborer un questionnaire – pour une diffusion nationale – à destination des bénéficiaires pour recueillir directement leurs besoins concernant les formations.

Afin de mener à bien cette mission, une méthodologie a été mise en place au début de l'étude. Elle repose sur trois grandes phases : préparation, collecte et analyse.

La phase préparatoire a pour objectif de préciser les contours de l'étude et d'identifier les grands besoins de l'étude. Elle commence par des échanges exploratoires avec ma responsable afin de comprendre quels sont les enjeux de l'étude et les différents attendus. Ensuite, un premier guide d'entretien est conçu pour avoir une liste de questions précises à aborder avec les parcs. Une fois que le guide est créé, il doit être transmis à ma responsable pour qu'elle puisse faire ses retours. Une fois le guide consolidé, une version finale est proposée.

Ensuite, la phase de collecte des données prévoit avec un premier entretien servant de test. Il permet de vérifier la pertinence du guide d'entretien et de l'ajuster sur les points nécessaires. Une fois que le guide est adapté, l'ensemble des chargés de mission des parcs concernés par cette étude doivent être contactés pour réaliser les entretiens au fur et à mesure. En parallèle, un entretien complémentaire est prévu avec une personne extérieure au réseau de la marque. La personne envisagée est responsable des formations dans les Parcs naturels régionaux de PACA – formations qui sont en partie proposées aux bénéficiaires de la marque *Valeurs Parc naturel régional*.

Enfin, la phase d'exploitation des entretiens a pour objectif d'organiser et de structurer les informations recueillies. Elle doit débiter avec la retranscription de l'ensemble des entretiens pour pouvoir par la suite conserver les informations et les analyser. Une fois ce travail effectué, une grille d'analyse doit être mise en place pour offrir une vision d'ensemble des entretiens menés. À partir de ce travail, une synthèse comparative peut être rédigée afin de mettre en lumière les enjeux et les problématiques de l'ensemble des parcs, et de proposer des pistes d'amélioration. Finalement, une trame de questionnaire à destination des bénéficiaires doit être élaborée grâce aux informations récoltées pendant les entretiens.

Figure M : Schéma méthodologique de l'étude des formations proposées aux bénéficiaires de la marque *Esprit parc national* par les parcs nationaux :

Phase préparatoire	Échanges avec l'OFB sur les besoins de l'étude, ainsi que les grands enjeux et attendus.
	Mise en place d'une méthodologie pour mener l'étude
	Création du premier guide d'entretien
	Transmission du guide pour avoir des retours
	Amélioration du guide d'entretien
	Validation finale du guide d'entretien
Phase de collecte	Prise de contact et entretien avec le premier parc test pour vérifier la pertinence du guide
	Ajustement du guide d'entretien
	Prise de contact et entretiens avec les parcs nationaux
	Contact et entretien avec la chargée de formation dans les PNR PACA
Phase d'exploitation	Retranscriptions des différents entretiens
	Création d'une grille d'analyse des entretiens
	Synthèse de l'étude
	Création d'une trame de questionnaire à destination des bénéficiaires

Les outils et supports mobilisés pour cette étude sont ainsi : un guide d'entretien d'une vingtaine de questions structurées en grandes thématiques qui sert de fil conducteur pour les échanges avec les parcs (Annexe A) ; la base de données pour avoir des informations préliminaires pour les entretiens (complétude des formations, thématiques, fréquences) ; une grille d'analyse permettant une lecture croisée des entretiens ; une trame de questionnaire en vue d'une diffusion nationale pour recueillir les besoins des bénéficiaires (Annexe B).

2.2. Gestion de la base de données

Au-delà de l'étude sur les formations, la mission sur la complétude et la fiabilisation de la base de données peut aussi être mobilisée pour apporter des éléments de réponse complémentaires pour l'hypothèse. Pour rappeler quelques éléments, la base de données recense de nombreuses données relatives aux bénéficiaires : informations personnelles, contrats, audits, produits/services. Et l'objectif de l'équipe nationale qui s'occupe de cette plateforme c'est d'avoir des données les plus complètes possibles pour ensuite s'y appuyer pour coordonner des actions, fournir des bilans, faire le suivi de la marque, etc. Cet objectif est d'autant plus important qu'arrive prochainement l'étude d'évaluation de la marque, et il faudra disposer des données les plus exhaustives possibles. Et cela passe par la présence du maximum de rapports d'audit possibles – ces derniers permettant d'évaluer qualitativement la pratique des bénéficiaires par rapport aux critères et valeurs de la marque.

L'objectif de cette mission est ainsi de compléter au mieux la base de la marque sur le volet audit des bénéficiaires. La méthodologie employée est la suivante : faire un export des données d'audit depuis la base ; traiter l'export pour mettre en évidence les fichiers manquants ; créer des tableaux récapitulatifs à destination de chaque parc pour inciter ces derniers à fournir leurs rapports manquants. Les parcs pourront ajouter directement leurs documents sur la base de données ou les transmettre à l'équipe OFB qui se chargera de l'intégration. Un fichier est conçu pour évaluer l'évolution du taux de remplissage des rapports d'audit entre m_0 et $m+6$.

2.3. Élaboration des comptes rendus de GT/GP

Enfin, la dernière mission mobilisée pour cette hypothèse est la rédaction de comptes rendus pour les Groupes de Travail (GT) et les Groupes Projet (GP). Ces derniers sont des réunions qui se déroulent plusieurs fois dans l'année et qui permettent de regrouper l'équipe OFB et les membres des parcs nationaux en charge de la marque. Durant les GT et GP, de nombreuses informations stratégiques sont évoquées sur le développement de la marque, les actions nationales, l'évolution de la réglementation, etc.

L'objectif derrière cette mission est de continuer le travail de rédaction des comptes rendus de ces GP et GT afin de conserver une traçabilité des échanges. La méthodologie est assez simple, il faut faire des prises de notes les plus complètes possibles pendant les réunions, puis mettre au propre les informations selon un modèle reprenant : la liste des participants, l'ordre du jour, le plan détaillé de la réunion enrichi par les éléments de contenu évoqués par l'OFB, les grandes informations issues des échanges sur les diverses thématiques, et les informations qui sont demandées aux parcs (transmission de document, retour à donner, etc.). Une fois finalisé, le compte rendu est transmis aux chargés de mission des parcs et aux membres de l'équipe de l'OFB, puis conservé sur un serveur accessible à tous.

3. Résultats des missions

3.1. Analyse de l'étude sur les formations des bénéficiaires

Les résultats de l'étude sur les formations mises en place par les parcs sont les suivants. Pour les entretiens auprès des parcs, seulement 9 ont pu être menés sur les 10 de prévus. La marque est bien déployée dans l'ensemble des 11 parcs nationaux, mais l'un d'eux a intégré le réseau trop récemment pour avoir eu le temps de mettre en place des formations. Concernant le dernier parc, malgré des relances, l'entretien n'a pas pu être organisé. Les entretiens des parcs ont été complétés avec celui auprès du PNR PACA, et tous ont été retranscrits intégralement pour conserver le contenu des échanges et permettre à l'équipe d'en prendre connaissance. Étant

donné la taille de ces documents – plus de 150 pages au total – et les informations personnelles contenues dans les retranscriptions, ces dernières ne seront intégrées à ce mémoire.

À l'aide des retranscriptions, une grille d'analyse des entretiens a été mise en place. Elle contient les grands éléments qui ont été évoqués lors des échanges, et permet d'avoir une vision transversale de l'ensemble des parcs nationaux. Une colonne spécifique a été ajoutée pour proposer un descriptif résumé synthétique qui reprend les informations de tous les parcs sur chacune des questions. Cela permet d'avoir tout de suite une vision d'ensemble par exemple sur le nombre de formation qui sont proposées par an ou les thématiques de formation dans l'ensemble des parcs. Cette grille d'analyse a permis de mettre en avant les grandes tendances, problématiques et enjeux des parcs.

À partir de cette grille d'analyse, une synthèse de l'étude a été rédigée pour mettre en forme les grands résultats. Elle reprend la méthodologie employée, les grands enjeux identifiés pour les formations, les problématiques communes aux parcs ainsi qu'un ensemble de pistes d'amélioration. Elle permet aussi de synthétiser les éléments indicatifs donnés par les parcs pour alimenter la réflexion sur la mise en place du questionnaire national envoyé par l'OFB à destination des bénéficiaires.

Dans le détail, l'étude met en avant les constats suivants.

Concernant les problématiques communes :

- a) **Un manque de moyens humains et financiers** : vacances de postes, enchaînement de contrats courts, uniquement des temps partiels sur la marque, peu de budget alloué pour les formations.
- b) **Une mobilisation des bénéficiaires difficile** : noyau dur de bénéficiaires très actifs pour participer aux formations mais au contraire d'autres ne participent jamais, fortes contraintes (saisonnalité, distance, emploi du temps chargé), désintérêt pour certaines formations.
- c) **Des problèmes de communication** : mails qui tombent dans les spams, faibles retours aux sondages, saturation de l'offre dans certains parcs.

- d) **Une absence de stratégie claire et homogène** : peu ou pas d'évaluation des impacts des formations, thématiques répétitives, difficultés à se renouveler après plusieurs années.
- e) **Une disparité entre les profils des bénéficiaires** : accompagnateurs qui recherchent des connaissances naturalistes, gardiens de refuges plutôt des formations concrètes type gestion durable, ou encore agriculteurs peu intéressés par des thématiques générales.

Pour les grands enjeux identifiés autour des formations :

- a) **Redonner du sens et de la valeur aux formations** : Il est nécessaire de bien percevoir les envies des bénéficiaires, est-ce qu'ils cherchent à monter en compétence ? À être sensibilisés ? ou encore à renforcer leur réseau ? Il faut montrer aux bénéficiaires que les formations peuvent leur apporter un impact concret pour leur activité, voire leur permettre une montée en compétence.
- b) **Renforcer l'ancrage territorial** : Les formations doivent être adaptées au contexte local (biodiversité, patrimoine, métiers spécifiques). C'est un point déjà bien pris en compte par les parcs.
- c) **Trouver un équilibre entre local et national** : Trop mutualiser c'est perdre l'ancrage territorial et la pertinence locale, mais trop rester sur un modèle local empêche le partage et le sentiment de réseau national aussi. L'enjeu est de trouver un juste milieu.
- d) **Consolider le réseau des bénéficiaires** : Les formations sont perçues comme des moments clés pour créer du lien et faire réseau. Elles permettent d'intégrer les bénéficiaires aux parcs et de leur offrir un sentiment d'appartenance à la marque.
- e) **Valoriser l'appartenance à un réseau national** : Les bénéficiaires expriment un besoin de faire partie de la marque *Esprit parc national*. L'enjeu est de leur faire sentir qu'ils appartiennent à une communauté nationale qui dépasse l'échelle de leur parc.
- f) **Mesurer l'impact réel des formations** : Actuellement, il y a peu de suivi sur les formations et leurs impacts sur les pratiques des bénéficiaires (il y a rarement des enquêtes de satisfaction et très peu d'évaluation à moyen terme). L'enjeu est aussi de montrer que les formations ne sont pas uniquement des temps conviviaux, mais qu'elles servent aussi à améliorer les pratiques vis-à-vis de la marque.

Et concernant les grandes pistes d'amélioration :

- a) **Clarifier la notion de formation** : “formation” pour les montées en compétences, “sensibilisation” pour de la vulgarisation, “temps d’échange” pour de la mise en réseau.
- b) **Adapter les contenus de formations au profil** : Il serait pertinent de faire des formations par filière ou par cœur de métier, qui puissent être inter-parc.
- c) **Intégrer un suivi post-formation** : En systématisant des questionnaires courts en fin de formations et des retours à 6 mois pour évaluer les actions mises en place.
- d) **Renforcer la communication orale et améliorer l’anticipation des calendriers** : La communication orale est celle qui a le plus d’effet, donc passer par des appels, ou des discussions avec les bénéficiaires pour des relances, encourager les non participants aux formations pour des formats courts ou en les sollicitant pour animer eux-mêmes une formation (pour valoriser les savoirs de chacun). Mais aussi meilleure anticipation pour la mise en place du calendrier. La généralisation d’un programme de formation pour l’année à venir peut-être une solution.
- e) **Développer la mutualisation des contenus et des prestataires** : avec une boîte à outils nationale qui peut être alimentée par les parcs et l’OFB (avec des supports, des trames déjà établies, des éléments généraux, des outils pédagogiques etc.) et des formations transversales. La question de la mutualisation est un enjeu majeur. Elle est vue par les parcs comme une solution face au manque de moyens et comme un levier pour renforcer le sentiment d’appartenance au réseau national. Les parcs identifient différents niveaux possibles : inter-parcs par type de territoire (montagne, littoral, forêt/agriculture), ou nationale, via l’OFB.

Cette étude a permis de récolter des données très riches, offrant une vision transversale de tous les parcs et permettant de proposer des perspectives concrètes pour les parcs nationaux et l’OFB. Certaines limites peuvent néanmoins être identifiées : seuls neuf parcs ont été interrogés ; la vision reste centrée sur les chargés de mission donc il n’y a pas de retours directs des bénéficiaires ; et l’impact réel des formations sur les pratiques des bénéficiaires reste difficile à mesurer sans enquête complémentaire.

Enfin, à l'aide des informations récoltées lors des entretiens, et notamment grâce à la question 25 « *Que pensez-vous de l'idée de diffuser un questionnaire national à tous les bénéficiaires pour centraliser les besoins ? Est-ce que vous trouvez cela pertinent ?* », une trame de questionnaire a été créée (Annexe B). Elle a été conçue en prenant en compte les recommandations des parcs, et certains éléments issus de la base de données. Ce questionnaire suscite chez les parcs une vision contrastée. Si certains y voient un outil utile pour identifier des besoins communs, d'autres pointent les risques de redondance par rapport à des questionnaires déjà mis en place de leur côté dans leurs parcs. Mais tous s'accordent sur l'importance de co-construire cet outil, de le rendre simple, facilement remplissable et de veiller à ce qu'il débouche sur des actions concrètes pour ne pas faire de faux espoirs aux bénéficiaires.

Pour la suite, les résultats de l'étude sur les formations permettront d'alimenter directement la réflexion nationale. Et notamment à l'occasion du prochain GT qui permettra à l'OFB et aux parcs d'entamer un travail plus abouti sur la question des formations au sein de la marque. En parallèle, le questionnaire permettra d'avoir des informations précises sur les besoins des bénéficiaires en termes de formation pour pouvoir ajuster les demandes qui seront faites au prochain prestataire.

3.2. Constat sur la complétude et l'utilisation de la base de données

Concernant les résultats portant sur la complétude de la base de données pour les rapports d'audit, un fichier spécifique a été créé pour chacun des parcs. Les différents fichiers recensent l'ensemble des contrats de bénéficiaires et mettent en évidence les rapports qui sont manquants dans la base de données de la marque. Les fichiers ont été transmis aux différents parcs individuellement afin de les inciter à compléter directement ou à transmettre les rapports à l'équipe nationale pour que ces derniers soient saisis.

Afin de faire un suivi dans le temps, un fichier récapitulatif a été mis en place. Il a permis de mesurer le taux de remplissage des rapports d’audit au moment de l’envoi des fichiers aux parcs (en mars 2025) et d’observer l’évolution 6 mois plus tard (en septembre 2025).

Figure N : État de complétude des rapports d’audit dans la base de données par parc* :

	Liste des PN	Nb de fichiers d'audit présents/parc (mars)	Nb de fichiers manquants/parc (mars)	Nb d'audits total renseignés/parc (mars)	Part de fichier déposé (mars)	Nb de fichier manquant (septembre)	Nb d'audits total renseignés/parc (septembre)	Part de fichier déposé (septembre)	Évolution entre mars et septembre
Données des audits BDD	Parc national A	3	0	3	100%	2	2	100%	0%
	Parc national B	214	81	295	73%	83	341	76%	3%
	Parc national C	6	15	21	29%	15	21	29%	0%
	Parc national D	30	48	78	38%	48	78	38%	0%
	Parc national E	39	23	62	63%	24	64	62%	-1%
	Parc national F	46	35	81	57%	35	82	57%	0%
	Parc national G	41	73	114	36%	71	114	38%	2%
	Parc national H	69	171	240	29%	166	291	43%	14%
	Parc national I	80	10	90	89%	10	92	89%	0%
	Parc national J	58	35	93	62%	25	75	67%	5%
	Parc national K	43	65	108	40%	66	110	40%	0%
	Total :		556	1185		553	1291		

* Les noms des parcs nationaux ont été remplacés par des lettres pour respecter leur anonymat.

Les résultats montrent qu’il n’y a pas eu de véritable évolution entre mars et septembre 2025, et cela, malgré la praticité des fichiers transmis à chacun des parcs qui pointaient tous les contrats à compléter. Sur les 1291 audits communs à l’ensemble des parcs, 552 rapports sont toujours absents de la base. L’évolution dans la majorité des parcs est proche de 0%, à l’exception d’un parc qui a une progression de +14%. Aussi, un autre parc nous a transmis l’ensemble de ses rapports d’audit de ces dernières années. Ils ont commencé à être ajoutés à la base mais une grande partie reste encore à saisir.

3.3. Apport des comptes rendus

Concernant les comptes rendus, j’ai eu l’occasion d’en réaliser 5 pour différents GT et GP qui ont eu lieu ces derniers mois. Ces documents font en moyenne un peu moins d’une dizaine de pages et permettent de conserver les informations des échanges entre l’équipe nationale et les parcs. Les premiers comptes rendus reprenaient l’intégralité des informations échangées, mais

pour gagner du temps et éviter des documents trop volumineux (et moins agréables à lire), il a été demandé de changer le format. Les derniers comptes rendus se concentrant principalement sur les retours des parcs, les discussions associées et les demandes spécifiques (documents à transmettre, avis sur des points précis, etc.). Ces comptes rendus permettent de conserver une trace des différents échanges et décisions prises sur ces dernières réunions

4. Interprétation de l'hypothèse

4.1. Interprétation de l'étude sur les formations

La mission centrée sur l'étude des formations proposées par les parcs aux bénéficiaires permet d'apporter plusieurs éclairages sur l'hypothèse : la circulation de l'information est un élément central pour la coordination et la cohérence d'un réseau multi-acteurs.

En premier, nous pouvons souligner que l'étude a renforcé les données disponibles concernant les formations à destination des bénéficiaires, que ce soit avec des données qualitatives issues des entretiens ou à l'aide des analyses qui en sont faites. Elle offre ainsi des éléments pour alimenter la réflexion nationale qui permettront de coordonner les actions de manière plus adaptée aux besoins réels des bénéficiaires, mais aussi des parcs nationaux. La synthèse de l'étude, basée directement sur les ressentis et besoins des parcs nationaux, a donné des informations claires, rendant visibles les grandes problématiques communes et permettant d'ouvrir la réflexion pour orienter les actions futures de la marque. De plus, l'étude a permis d'identifier des pistes pour harmoniser les pratiques, ce qui contribuera à une meilleure cohérence globale de la marque autour du sujet des formations. La circulation de l'information a joué un rôle important pour cette mission, puisque cela a permis de concevoir un questionnaire national à destination des bénéficiaires en prenant en compte les indications des parcs – ce qui améliore la cohérence du questionnaire par rapport aux réalités de terrain sur les formations.

Cependant, les résultats mettent aussi en évidence les limites des outils actuels pour faire circuler l'information. La base de données de la marque reste sous-utilisée par certains parcs et cela pour plusieurs raisons. Pendant les entretiens, plusieurs chargés de mission ont indiqué ne

pas connaître le volet spécifique aux formations dans la base. Une personne a indiqué « *Comment j'accède à cette partie sur les formations ? [...] Mais c'est génial, en fait, je n'étais jamais vraiment allée dans cet espace [...], j'ai manqué de curiosité* » quand une autre m'expliquait « *Ça je ne l'ai jamais utilisé, je ne savais même pas que ça existait. C'est où exactement ?* ». Cela montre qu'il y a un manque d'appropriation de la base, et par extension du guide d'utilisation qui pourtant est régulièrement mis à jour. La base de données peut aussi paraître trop compliquée, avec une autre personne détaillant « *Nous n'arrivons pas à nous approprier l'outil. Nous, on l'utilise pour mettre les produits en ligne et suivre les contrats, après le reste on le gère avec des outils parallèles, parce que c'est plus simple pour nous sur Excel ou avec nos outils internes* » avant d'ajouter qu'avant ils le faisaient, mais que ça leur prenait beaucoup trop de temps.

Cette difficulté d'appropriation de la base de données, qui est pourtant un outil central pour la marque, limite la circulation ascendante de l'information – et donc empêche de faire remonter les informations des bénéficiaires vers le niveau national. Et les données partielles de la base de données, provoquées par une hétérogénéité de son utilisation par les parcs, empêchent l'élaboration de bilans fiables concernant les formations. Le futur questionnaire est un des leviers pour passer au-delà des problèmes de circulation ascendante. Il permet de faire passer les données des bénéficiaires à l'OFB sans passer par l'intermédiaire des parcs. Cela retire un des freins à la circulation de données, mais malheureusement cela n'empêchera pas le manque de représentativité de la donnée dans le cas où le taux de réponse est faible.

De plus, les entretiens ont mis en avant l'envie de certains parcs de favoriser les échanges horizontaux entre eux. Ils ont en effet exprimé le souhait de mieux connaître les pratiques des autres parcs concernant les formations, afin d'avoir des retours d'expériences, de s'en inspirer, et par conséquent d'améliorer la manière dont eux-mêmes mettent en place leurs formations. Cette circulation horizontale entre les parcs est ainsi identifiée comme un levier important de cohérence, mais dans les faits ces échanges sont encore très limités, surtout en ce qui concerne les formations. Cela s'est remarqué autour de l'envie de plusieurs chargés de mission de mettre en place une boîte à outils pour se partager du contenu autour des formations et sur les commentaires de certains évoquant le fait de vouloir s'inspirer des formations proposées dans

les autres parcs grâce à la base de données. Pourtant, sur d'autres sujets plus transversaux, les parcs échangent beaucoup entre eux que ce soit lors des GT/GP, d'événements ou d'échanges plus informels.

Cette mission met ainsi en évidence que la circulation de la donnée se heurte à deux problèmes : le manque de mobilisation et le manque d'appropriation des outils de gestion de la donnée. Et sur la question des formations, cela empêche la marque de disposer d'un réel suivi. La circulation de l'information ne devient un levier de coordination que si tous les acteurs s'impliquent, s'approprient les outils mis à disposition mais aussi perçoivent l'utilité de contribuer aux objectifs communs.

4.2. Interprétation de la mission sur la base de données

La mission menée sur l'ajout des rapports d'audit sur la base de données éclaire elle aussi l'hypothèse. Les bilans transmis aux parcs avaient pour objectifs de les inciter à compléter la base de données avec les rapports qu'ils n'avaient pas ajoutés. Cette circulation descendante de l'information, de l'OFB vers les parcs, visait à faciliter l'identification des contrats incomplets pour aider les parcs à faire cette mission. Mais les résultats du suivi montrent que malgré l'aide mise en place, les parcs ne se sont pas saisis de l'enjeu et n'ont pas ajouté de nouveaux rapports d'audit. Les freins concernant l'utilisation de la base de données déjà été évoqués précédemment, mais nous pouvons tout de même de nouveau souligner qu'ajouter les rapports d'audit prend un certain temps, donc sans suivi régulier c'est très chronophage de se mettre à jour. Et cela peut être appuyé par le fait qu'un parc a transmis une très grande quantité de rapports d'audit, et que pour le moment ils n'ont toujours pas tous été ajoutés sur la base de données. De plus, certains parcs ont évoqué le fait qu'ils ne souhaitaient pas transmettre leurs audits parce que ces derniers contiennent des informations personnelles sur les bénéficiaires. Cela souligne une certaine méfiance vis-à-vis de l'OFB qui pourrait être atténuée par une meilleure compréhension de l'utilité de rendre accessible les audits pour le suivi de la marque et l'étude d'évaluation d'impact.

Tout cela souligne que les demandes descendantes sont confrontées à des problèmes de mobilisation et de compréhension des enjeux. Cela entraîne de facto une circulation ascendante partielle et hétérogène selon les parcs et les sujets.

4.3. Interprétation des comptes rendus

Enfin, l'interprétation de la mission autour de la rédaction des comptes rendus de GT/GP est plus contrastée. Ils assurent une circulation descendante de l'information sur la marque, en permettant une traçabilité certaine des échanges. Ils sont aussi accessibles facilement, ce qui permet aux chargés de mission absents à ces réunions de se tenir informés. Et ils permettent aussi de faire un suivi des demandes formulées aux parcs, ce qui favorise une forme de coordination dans les actions de la marque.

Cependant, leur appropriation est difficile à évaluer. La seule chose que l'on peut remarquer, c'est la persistance des mêmes demandes d'une réunion à une autre. Cela souligne soit le manque de mobilisation des acteurs concernés, qui ont bien en tête la demande, mais ne la traitent pas rapidement. Soit que les comptes rendus ne sont pas forcément feuilletés, surtout par les personnes absentes aux réunions. De ce fait, l'utilité de ces documents de suivi dépend de l'implication des personnes par rapport à la marque *Esprit parc national*. Dans le cadre de notre hypothèse, ils sont nécessaires – pour le suivi et la traçabilité – mais absolument pas suffisant pour la bonne circulation de l'information au sein du réseau de la marque.

4.4. Confirmation partielle de l'hypothèse : apports, freins et leviers

Dans le cadre de la marque *Esprit parc national*, la circulation de l'information apparaît comme une condition essentielle pour la coordination et la cohérence de son réseau. Cette circulation n'est pas uniquement un échange de données techniques, puisqu'elle permet que les décisions prises au niveau national soient comprises localement, et que les pratiques et les

besoins identifiés localement soient intégrés dans les décisions stratégiques de la marque. Et si on revient sur les caractéristiques de la marque, c'est justement ce qui en fait un outil collectif.

Les missions évoquées confirment que la circulation de l'information dans le cadre de la marque *Esprit parc national* est bien organisée sur le plan technique, mais derrière, l'efficacité réelle dépend de plusieurs éléments clés. La transmission d'informations est assez inégale selon les acteurs, ce qui entraîne des trous dans certains « jeu » de données. Et cela peut poser problème par la suite pour faire le suivi de la marque et adapter les stratégies de développement de la marque. L'interprétation des missions le montre bien, les acteurs ont du mal à se mobiliser pour la marque, mais aussi à s'approprier les outils mis à leur disposition et parfois à trouver du sens derrière les demandes de transmission de données à l'échelle nationale. Les différents freins identifiés sont ainsi : la mobilisation et l'implication insuffisante des acteurs, le manque d'appropriation et d'optimisation des outils, l'hétérogénéité des pratiques, et le manque de compréhension de la finalité. Il convient aussi d'ajouter quelques précisions sur ces différents éléments, les moyens humains relatif à la marque sont très limités, ce n'est qu'une petite partie des missions des agents, donc cela peut s'avérer difficile de s'impliquer pleinement dans le déploiement d'*Esprit parc national*.

Nous pouvons ainsi détailler les grandes dynamiques de circulation de l'information au sein de la marque. Ce que l'on voit c'est que :

- la circulation ascendante est possible mais très inégale selon les parcs, pourtant elle est essentielle pour que l'équipe nationale ait un retour du déploiement local de la marque ;
- la circulation horizontale reste limitée alors que cela pourrait permettre de mieux coordonner les actions entre les différents parcs ;
- et la circulation descendante est dépendante de l'implication et de la mobilisation des acteurs, mais aussi, dans le cas où une demande est émise par l'OFB, elle dépend de la compréhension de la finalité de la demande.

Les leviers permettant une meilleure circulation de l'information au sein d'*Esprit parc national* viennent en fait, atténuer les freins. Cela passe par le fait de mieux accompagner les chargés de mission sur la prise en main de la base de données, ce qui est déjà prévu avec le prochain prestataire en charge des formations nationales. D'un point de vue plus technique, il est possible d'adapter la base de données pour simplifier son usage, dans le cas d'*Esprit parc national*, le travail a déjà en grande partie été fait, demeure uniquement un frein au niveau de l'aspect chronophage du remplissage de données. De plus, cela passe aussi par le fait de montrer concrètement comment les données transmises sont utilisées par la suite dans les bilans et les décisions, afin de renforcer la mobilisation. Et d'insister sur la dimension collective de la marque, pour donner du sens aux actions et éviter l'impression de rentrer des données et documents juste par formalité administrative. Ainsi, cela souligne que la marque s'applique déjà à améliorer son fonctionnement en vue d'améliorer la gestion de son information. Et en tant que tel, ça passe par ma présence aussi qui montre qu'une attention particulière est portée à la donnée.

**

Pour conclure, nous pouvons avancer que cette première hypothèse est confirmée, mais avec un certain nombre de nuances. En effet, la circulation de l'information constitue bien un élément central pour la coordination et la cohérence d'un réseau multi-acteurs, et le cas de la marque *Esprit parc national* l'illustre clairement. Lorsque l'information circule efficacement au sein du réseau, elle permet d'harmoniser les pratiques et de renforcer la coordination. Les missions menées sur les formations, les relances autour des rapports d'audit et la production de comptes rendus montrent que ces échanges sont indispensables pour avoir une meilleure lisibilité des actions et contribuer au déploiement d'une marque collective.

Néanmoins, cette circulation de l'information peut rapidement être freinée par des pratiques hétérogènes, des difficultés d'appropriation des outils, et un manque de temps et de moyens humains pour contribuer correctement au réseau. Ces éléments fragilisant la coordination et la cohérence de la marque. Au contraire, plusieurs leviers peuvent favoriser la bonne circulation de l'information. Ils portent sur le fait de redonner du sens aux actions pour mieux faire

comprendre la portée des actions sur la coordination et le déploiement de la marque, en appuyant sur le fait que dans un projet collectif, chaque acteur a une mission à jouer.

La circulation de l'information est ainsi une condition nécessaire au déploiement d'une marque, mais elle n'est pas suffisante. Il s'agit désormais de questionner la place de qualité de l'information dans le suivi et l'évaluation de la performance d'une marque territoriale.

Hypothèse 2 : La qualité de la donnée est un levier essentiel pour le suivi et l'évaluation de la performance d'une marque territoriale

L'hypothèse de ce deuxième chapitre est la suivante : la qualité de la donnée est un levier essentiel pour le suivi et l'évaluation de la performance d'une marque territoriale. De la même manière que le chapitre précédent, celui-ci reprendra un développement en quatre parties. Nous commencerons ainsi en détaillant les grands concepts autour de l'hypothèse, tout en les rattachant au cas de la marque *Esprit parc national* afin d'apporter les premières bases de compréhension. Ensuite, nous pourrons revenir en détail sur les missions mobilisées pour cette hypothèse, en replaçant leur contexte et en détaillant la méthodologie employée. Pour cette hypothèse il s'agit de la gestion de la base de données et la production des chiffres clés annuels de la marque. La suite du développement se penchera sur les résultats de ces missions, avant de finir sur une partie interprétation nous permettant d'articuler les éléments précédents, pour dégager des éléments d'éclairage sur le rôle de la qualité de l'information dans le suivi et l'évaluation de la performance d'une marque.

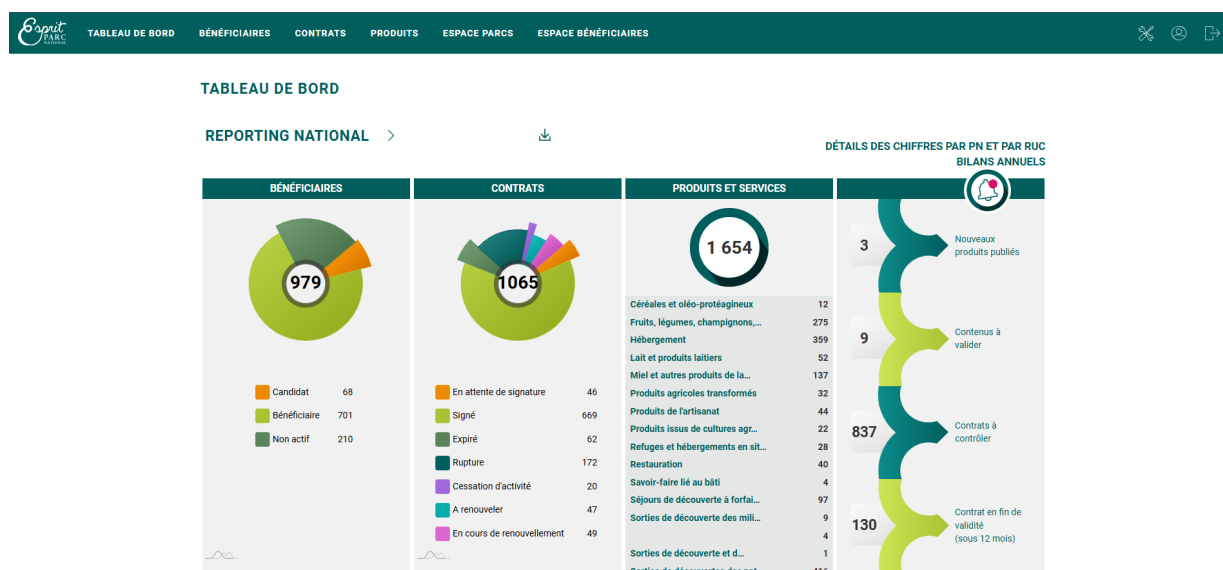
1. Définition des concepts clés de l'hypothèse et rattachement à la marque *Esprit parc national*

Avant de se pencher sur les missions mobilisées, il est important de définir les grands termes et concepts de cette hypothèse. Pour commencer, la qualité de l'information repose sur la qualité de la donnée qui la compose. Le sujet a déjà été évoqué en profondeur dans le chapitre sur le numérique, mais pour revenir sur les grands points, assurer la qualité de la donnée implique d'y porter une attention tout au long de son cycle de vie. Pour les informations qui nécessitent d'être collectées, il est d'abord nécessaire de s'assurer de la pertinence des données, pour se pencher sur celles qui sont nécessaires pour un projet, ensuite il faut choisir la bonne méthode de collecte. Une fois les données brutes recueillies, il faut parfois les mettre en forme pour pouvoir les conserver sans perdre de qualité, surtout dans le cas de données qualitatives. Par la même occasion, il faut veiller à ce que la donnée puisse être facilement mobilisable et

partageable par la suite. Selon les besoins, la donnée doit être mise à jour, complétée, et des correctifs peuvent être faits. Finalement, il est enfin temps de traiter la donnée, il faut sélectionner la meilleure méthode afin d'en tirer les informations qui sont attendues. En effet, en fonction du type d'analyse qui est fait, les données n'éclairent pas les mêmes enjeux et dynamiques, et peuvent ne pas être représentatives d'une situation. Et sachant que les décisions s'appuient de plus en plus sur des bilans et des indicateurs, la qualité de la donnée et la fiabilité de son traitement conditionnent cette prise de décision.

Pour *Esprit parc national*, le principal support de gestion est sa base de données. Elle centralise les informations essentielles de la marque : les dossiers des bénéficiaires, leurs contrats, audits, produits/services, informations sur les formations, etc. La base de données possède un tableau de bord qui reprend les grandes informations comme le nombre de bénéficiaires, de contrats et de produits. C'est complété par d'autres pages qui permettent de montrer la répartition par parc national et par RUC. Mais pour faire des bilans plus complets, et exploiter les données, il est nécessaire de faire des exports de la base pour pouvoir ensuite faire un traitement à l'aide d'Excel. De plus, d'autres données plus qualitatives sont stockées dans des fichiers déposés sur la base comme c'est le cas pour les rapports d'audit. Ce cloisonnement rend plus difficile le traitement des informations qui s'y trouvent.

Figure O : Aperçu du tableau de bord de la base de données d'*Esprit parc national* :



Le suivi, rattaché à une marque, c'est l'ensemble des actions qui permettent d'observer son déploiement. Cela se fait à l'aide d'indicateurs simples, qu'il faut régulièrement actualiser pour offrir une vision de l'évolution du développement. Cela peut passer par des bilans, des chiffres clés, des rapports. L'objectif du suivi est d'assurer une traçabilité des actions menées, de vérifier que les engagements sont respectés, et d'offrir une vision globale ou spécifique du déploiement de la marque. Il offre ensuite un support sur lequel s'appuyer pour prendre des décisions stratégiques.

Dans le cas d'*Esprit parc national*, le suivi de la marque se porte essentiellement sur le nombre de bénéficiaires, contrats, produits/services, leur répartition par filière et par parcs, sur les budgets, les redevances, les contrôles, mais aussi sur les actions de communication digitale avec les chiffres du site et des réseaux sociaux, les retombées presse, les formations, les journées d'échanges inter-bénéficiaires... Ce sont autant d'éléments qui permettent, grâce au suivi, de conserver un historique de l'évolution de la marque, et d'identifier les dynamiques en cours en offrant une vision globale du déploiement d'*Esprit parc national*.

Pour l'évaluation de la performance d'une marque, c'est un peu plus complexe que le suivi. Elle vise à déterminer si la marque a atteint les objectifs fixés, si elle produit des effets sur le territoire et les acteurs concernés. Comme abordée dans le chapitre sur le marketing territorial, la performance d'une marque ne se limite pas sa notoriété, mais se place aussi sur des enjeux d'attractivité, d'ancrage territorial, de valeur ajoutée pour le territoire, de capacité à fédérer les acteurs. De ce fait, cette évaluation repose sur une méthodologie poussée bien particulière, avec des outils plus conséquents : enquête, analyse de données, etc.

Pour *Esprit parc national*, l'évaluation de la performance vise à mesurer l'impact réel de la marque sur les bénéficiaires et leurs pratiques, mais aussi sur le territoire des parcs. Cette évaluation, qui doit se porter sur le plan économique, social et environnemental, est assez complexe car elle nécessite d'avoir des indicateurs solides pour mesurer cet impact. Il faut ainsi des données très exhaustives, précises et pertinentes. Pour toutes ces raisons, *Esprit parc national* va avoir recours à un prestataire externe pour mener l'étude d'évaluation d'impact de la marque qui doit être faite dans les prochains mois. La marque doit tout de même fournir l'ensemble des données pertinentes pour cette étude, ce qui nécessite de faire un certain travail de vérification et de complétude de la donnée.

2. Contexte et méthodologie des missions associées

2.1. Gestion de la base de données

Pour apporter des éléments de réponse à l'hypothèse qui guide ce chapitre, nous allons nous intéresser à la mission autour de la vérification de la complétude de la base de données. Cette dernière avait pour objectif de faire un certain nombre de tâches pour solidifier l'information de la base de données de la marque, notamment en prévision de l'étude d'évaluation d'impact. L'équipe avait besoin que certains documents transmis soient ajoutés à la base et que ceux précédemment intégrés soient vérifiés pour s'assurer que ça avait été fait correctement. En plus de cela, l'équipe souhaitait avoir une idée des documents manquants de chacun des parcs afin de pouvoir relancer ces derniers, en particulier sur les rapports d'audit et les formations. Un autre point portait sur la vérification des SIRET des bénéficiaires, pour pouvoir par la suite faciliter les échanges avec d'autres bases externes de partenaires – cette demande s'inscrit dans la perspective de développer d'autres partenariats, en plus de celui en cours avec le CRTL d'Occitanie qui permet à *Esprit parc national* de récupérer certaines données pratiques complémentaires pour les bénéficiaires de la marque.

La méthodologie de cette grande mission s'est portée sur différents éléments en parallèle :

- a) L'ajout des formations et des journées d'échange dans la base, avec l'import de la feuille de présence et le rattachement des fiches des bénéficiaires présents à ces événements.
- b) La vérification des formations saisies précédemment, avec une attention particulière portée au rattachement de tous les bénéficiaires présents.
- c) L'intégration des rapports d'audit initiaux, intermédiaires et de renouvellement, et la création de bilans à envoyer aux parcs nationaux pour pointer les rapports d'audit manquants.
- d) L'ajout des SIRET des bénéficiaires, la transformation des SIREN (9 chiffres) en SIRET (14 chiffres) et la création de fichiers à envoyer aux parcs avec la liste des bénéficiaires pour lesquels il manque leur SIRET.
- e) La relance auprès des parcs sur le besoin d'ajouter leurs informations sur les formations pendant les entretiens menés auprès des chargés de mission.

Toutes ces opérations visant à fiabiliser la base, améliorer la qualité des données et préparer leur utilisation future.

2.2. Production des chiffres clés annuels

En parallèle, une autre mission s'est portée sur la production des chiffres clés 2024 de la marque pour le Comité de gestion (CGM). Ce dernier, en tant qu'instance décisionnelle, définit les orientations stratégiques de la marque, suit le déploiement, ajuste les règlements. La production de chiffres clés est alors indispensable puisqu'elle fournit aux membres du CGM une vision claire et actualisée du développement de la marque. Cela permet notamment aux nouveaux membres présents au CGM de s'approprier *Esprit parc national* et d'avoir une vision générale de son déploiement à l'échelle nationale.

Pour la production des chiffres clés, la méthodologie adoptée se fait en plusieurs étapes. En premier, il faut récupérer les exports de la base de données qui sont faits en début d'année. Ils offrent une vision brute de l'ensemble des données de la marque. Ensuite, il faut mettre à jour les tableaux de chiffres clés déjà existants pour assurer une continuité avec les années précédentes, puis, les différents graphiques doivent être actualisés. Ces différents éléments doivent être intégrés au support de présentation du CGM.

3. Résultats des missions

3.1. Constat sur la gestion de la base de données

Les résultats des différentes missions menées sur la base de données sont les suivants. Les feuilles de présence que certains parcs ont transmises ont été ajoutées à la base, et les bénéficiaires présents ont été rattachés. Ensuite, une trentaine de feuilles de présence a été vérifiée, ce qui a permis de faire le rattachement d'un certain nombre de bénéficiaires qui n'avaient pas été identifiés. Ce travail s'est révélé assez complexe pour plusieurs raisons. Déjà,

les formations sont pour certaines accessibles à d'autres publics que les bénéficiaires de la marque et les feuilles de présence ne font pas la distinction entre les différents participants. Au moment de faire le rattachement, il faut ainsi rechercher dans la base l'ensemble des noms présents sur les feuilles de présence. Mais ce n'est pas tout, une personne peut être bénéficiaire de la marque, assister à une formation, mais que son nom n'apparaisse pas au moment de faire le rattachement. En effet, les contrats dans la base de données ne sont rattachés qu'à un seul nom. Pourtant, il arrive fréquemment qu'une structure soit gérée par plusieurs personnes. Lorsque la feuille de présence mentionne la structure, le rattachement est plus facile à faire mais encore faut-il que l'intitulé soit le même que dans le contrat, sinon le moteur de recherche a du mal à faire le lien. Ainsi, la correspondance entre les formations et les bénéficiaires de la marque peut manquer de fiabilité et est assez chronophage. Pourtant, c'est un point essentiel pour avoir un suivi de la participation des bénéficiaires aux formations. Les fiches personnelles sont justement prévues pour qu'on puisse l'ensemble des formations auxquelles un bénéficiaire a participé.

Concernant les audits – qui ont déjà été évoqués dans l'hypothèse précédente – des fichiers individuels ont été créés et envoyés à chaque parc pour signaler les rapports manquants dans la base de données. Un tableau de synthèse, repris ci-dessous, a ensuite permis d'évaluer l'évolution globale du taux de remplissage. Les résultats montrent que les relances n'ont eu que peu d'effet, puisque la majorité des parcs n'ont pas ajouté de nouveaux rapports. Néanmoins, un parc a transmis l'intégralité de ses rapports d'audit – ces derniers étant intégrés progressivement dans la base de données.

Figure N : État de remplissage des rapports d'audit dans la base de données par parc :

	Liste des PN	Nb de fichiers d'audit présents/parc (mars)	Nb de fichiers manquants/parc (mars)	Nb d'audits total renseignés/parc (mars)	Part de fichier déposé (mars)	Nb de fichier manquant (septembre)	Nb d'audits total renseignés/parc (septembre)	Part de fichier déposé (septembre)	Évolution entre mars et septembre
Données des audits BDD	Parc national A	3	0	3	100%	2	2	100%	0%
	Parc national B	214	81	295	73%	83	341	76%	3%
	Parc national C	6	15	21	29%	15	21	29%	0%
	Parc national D	30	48	78	38%	48	78	38%	0%
	Parc national E	39	23	62	63%	24	64	62%	-1%
	Parc national F	46	35	81	57%	35	82	57%	0%
	Parc national G	41	73	114	36%	71	114	38%	2%
	Parc national H	69	171	240	29%	166	291	43%	14%
	Parc national I	80	10	90	89%	10	92	89%	0%
	Parc national J	58	35	93	62%	25	75	67%	5%
	Parc national K	43	65	108	40%	66	110	40%	0%
	Total :		556	1185		553	1291		

Le travail sur les SIRET a quant à lui, permis de fiabiliser la donnée. L'intégralité des SIREN (9 chiffres) a été convertie en SIRET (14 chiffres), et la majorité des SIRET manquants ont pu être retrouvés en recherchant dans les différents registres. Pour les 40 SIRET restants, introuvables malgré les recherches, des fichiers spécifiques ont été créés et transmis aux parcs concernés afin qu'ils puissent les demander directement aux bénéficiaires. En parallèle, les SIRET déjà présents ont été nettoyés avec la suppression des espaces et des caractères pour obtenir une donnée uniforme et facilement exploitable. Ce travail a été complété par des échanges avec Websenso, le prestataire en charge du développement de la base, afin de rendre obligatoire la saisie du champ SIRET lors de la création des contrats. L'objectif est de fixer cette donnée dès l'intégration d'un nouveau bénéficiaire, offrant une clé d'ancrage pour faciliter les futurs échanges de flux avec d'autres structures partenaires.

Enfin, les relances effectuées auprès des chargés de mission ont eu un effet indirect, puisqu'elles ont permis à certains de découvrir l'existence de la partie de la base de données dédiée aux formations. Pour ces personnes, une explication a été faite sur son fonctionnement et sur l'importance de bien remplir cet espace pour le suivi de la marque. Pour d'autres, ils ont bien les données mais n'ont pas pris le temps de les saisir dans la base depuis les entretiens. Et bien que la proposition d'ajouter pour eux les différentes informations a été faite, à ce jour peu de retours ont été faits.

3.2. Production des chiffres clés annuels

Pour la mission sur la production des chiffres clés annuels, le traitement des données s'est révélé plus compliqué que prévu. Sur les trois exports de la base à effectuer en début d'année (contrats, bénéficiaires, produits), l'un d'eux n'avait pas été fait ce qui a rendu difficile la restitution de certaines informations. Grâce à des calculs complémentaires et à plusieurs retraitements de données, il a tout de même été possible de fournir les données essentielles, mais leur fiabilité reste moindre par rapport à un export complet et directement exploitable. Dans l'espoir de pouvoir corriger le problème, une demande a été faite à Websenso pour récupérer l'export manquant (correspondant aux données de janvier 2025), mais cette opération

aurait nécessité de restaurer une sauvegarde spécifique, impliquant un temps considérable et un coût supplémentaire. La demande n'a donc pas pu aboutir.

En parallèle, les fichiers de chiffres clés des années précédentes ont été repris afin de les compléter et les actualiser avec les données de 2024. Ce travail a permis de mettre à jour les tableaux et d'actualiser les différents graphiques présents.

De plus, l'équipe de la marque avait transmis en début d'année un formulaire à chaque parc avec des données à compléter les concernant. Cependant, même si l'ensemble des formulaires ont été complétés et renvoyés à l'OFB, certains d'entre eux fournissaient des données erronées par rapport à ce qui était attendu. Un échange complémentaire par mail a été nécessaire afin de clarifier et corriger les données. Le modèle du formulaire a ainsi été revu pour être plus explicite sur les informations attendues, ce qui permettra de faciliter la récupération des données pour les prochaines années.

Les différentes données produites – sous forme de tableaux et de graphiques – ont été intégrées à la présentation pour le Comité de gestion de la marque.

Et finalement, en plus de cela s'est rajouté un travail de rangement sur le serveur interne de la marque dans l'objectif de rassembler dans un seul dossier l'ensemble des documents relatifs aux chiffres clés. Cette réorganisation offre une meilleure accessibilité pour les prochaines années, et un stockage plus efficace des données.

4. Interprétation de l'hypothèse

4.1. Interprétation sur la fiabilisation de la base de données

Le travail effectué sur la fiabilisation des données permet d'apporter plusieurs éclairages sur l'hypothèse de ce chapitre : la qualité de la donnée est essentielle pour assurer le suivi et l'évaluation de la performance d'une marque territoriale.

Sur les formations et les journées annuelles, la vérification et l'ajout des feuilles de présence met en évidence que la donnée brute (intitulé de la formation, nom du bénéficiaire et de sa structure, date) ne suffit pas. Elle doit être correctement rattachée dans la base de données pour offrir des informations pertinentes. La qualité de la donnée ici repose sur la capacité à établir des liens de correspondance au sein de l'outil, ce qui nécessite un certain travail. Si les formations ne sont pas reliées à l'ensemble des bénéficiaires qui y étaient présents, la donnée est incomplète et perd en efficacité. Il n'est alors pas possible d'avoir un suivi précis de la formation des bénéficiaires. Au contraire, avec un rattachement exhaustif, la donnée devient très utile pour mesurer l'engagement des bénéficiaires, l'implication des parcs et plus largement la valeur ajoutée des formations et de la marque. Ce dernier point étant important pour faire l'évaluation de la performance d'*Esprit parc national*. L'un des leviers peut ainsi porter sur l'ajustement de la base de données, afin de rattacher des noms complémentaires aux contrats, afin que le moteur de recherche fasse plus aisément le lien entre le nom d'une personne présente à une formation et le contrat d'un bénéficiaire.

Concernant les audits, les relances effectuées auprès des parcs ont révélé les limites de la circulation de l'information lorsque l'implication reste faible (hypothèse 1). Malgré les différents rappels, très peu de rapports ont été complétés dans la base de données. Les informations concernant les audits de la marque restent de ce fait très partielles avec seulement 42% des rapports d'audit présents pour l'ensemble des bénéficiaires. Les analyses qui seront faites des audits ne permettront pas d'avoir une vision exhaustive des pratiques des bénéficiaires, alors même que cela rentre en compte de l'évaluation de l'impact de la marque. La qualité de l'information dépend ainsi de l'implication des acteurs pour fournir des informations complètes. À l'inverse, le parc ayant transmis l'intégralité de ses rapports d'audit offre la possibilité d'avoir une version précise de la situation de leurs bénéficiaires.

Comme évoqué, les audits contiennent des informations qualitatives très importantes sur les pratiques des bénéficiaires : respect des engagements, points forts, axes d'amélioration, etc. Cependant, ces données sont cloisonnées de par leur mode de stockage. En effet, ces informations sont uniquement présentes dans les rapports, ce qui empêche de faire des bilans facilement alors même que c'est essentiel de comparer les pratiques dans les audits initiaux par

rapport aux audits de contrôle et de renouvellement de contrat. La qualité de la donnée repose aussi sur sa capacité à être mobilisable facilement, sans perte d'information. Il faut ainsi mettre en avant la valeur ajoutée des actions de complétude de la base auprès des acteurs de la marque, pour espérer un meilleur suivi et une meilleure évaluation de la performance d'*Esprit parc national*.

Ensuite, le nettoyage des SIRET constitue une étape essentielle de la fiabilisation technique des données. Un identifiant mal formaté ou incomplet rend son exploitation impossible, et la décision de rendre le champ obligatoire et standardisé (avec l'impossibilité de mettre autre chose qu'une suite de 14 chiffres) vient fiabiliser et homogénéiser cette donnée. Avec un format clair et précis, il devient possible d'envisager des croisements avec d'autres bases de données pour importer de nouvelles informations. Cela permet entre autres d'accroître la quantité d'information ce qui peut se révéler utile pour évaluer la performance d'une marque.

Enfin, pour les relances auprès des parcs, même si elles ont généré peu de compléments concrets, ont permis à plusieurs chargés de mission de découvrir la partie dédiée aux formations de la base de données. Cette situation montre que la qualité de la donnée est dépendante de la capacité des acteurs à s'approprier les outils, et sans mobilisation des acteurs, les données ne sont pas complétées uniformément. De ce fait, avec un meilleur accompagnement (prise en main, importance de la procédure, enjeux d'évaluation) la qualité de l'information peut être renforcée.

Ces différents constats alimentent l'hypothèse : ils montrent que la qualité et la pertinence des données – qu'il s'agisse des formations, des audits ou des SIRET – conditionnent directement la capacité de la marque à assurer un suivi fiable et à préparer une évaluation de sa performance. Mais ils rappellent aussi que cette qualité ne dépend pas uniquement de la donnée, mais aussi de la pertinence des outils proposés, et de l'implication des acteurs de la marque.

4.2. Interprétation de la production des chiffres clés de la marque

La production des chiffres clés annuels met en évidence le rôle central de la qualité de la donnée dans le suivi de la marque. Premièrement, l'absence d'un export complet a fragilisé la fiabilité des résultats issus du traitement des données, ce qui montre que les outils techniques conditionnent eux aussi la qualité de la donnée. La base de données doit pouvoir fournir des exports relatifs à des dates antérieures pour permettre de pallier les éventuels oublis. Les traitements de la donnée ont permis de compenser en partie ce manque, mais les informations produites sont restées moins fiables que si elles avaient été directement issues d'un export complet. Cela illustre que sans données exhaustives et accessibles, les analyses perdent en fiabilité et les bilans et décisions qui en découlent peuvent être faussées.

Ensuite, la reprise et l'actualisation des fichiers des années précédentes ont permis d'assurer une continuité dans le temps des données de la marque. Ce travail montre que le suivi repose sur des indicateurs régulièrement mis à jour, mais aussi sur la capacité à garder une traçabilité des données des années précédentes. Le suivi de la marque n'est efficace que si le type de données est suffisamment stable dans le temps pour permettre des comparaisons sur plusieurs années – c'est-à-dire que les données extraites une année, puissent l'être les années suivantes.

Un autre point important concerne les formulaires envoyés aux parcs. Même si ces derniers ont tous complétés et renvoyés leur document, certaines réponses n'étaient pas celles attendues à cause d'une mauvaise compréhension de certaines catégories. Cela montre que la pertinence de la donnée dépend aussi de la clarté des documents qui sont envoyés pour être complétés. Il faut que l'explication (que ce soit une catégorie, un type de données, ...) soit faite de la manière la plus claire possible pour que celui qui fournisse la donnée ait la bonne perception de ce qui est attendu. Sans cela, les informations renvoyées risquent d'être peu exploitables. Le fait d'avoir revu certaines formulations dans le modèle de formulaire pour les années suivantes va renforcer la fiabilité des données à venir, ce qui améliorera la qualité du suivi.

Enfin, l'intégration des informations dans des tableaux et graphiques destinés au CGM montre que la valeur de la donnée repose aussi sur sa capacité à être lisible et mobilisable par les décideurs. Il faut que la visualisation des données les rende compréhensibles par des personnes qui ne sont pas expertes. De même, le tri et la centralisation des documents relatifs aux chiffres clés dans un dossier unique permet d'améliorer la capitalisation des informations et d'assurer une meilleure continuité pour les prochaines années.

Dans l'ensemble, cette mission autour de la production des chiffres clés montre que la qualité et la pertinence de la donnée ne dépend pas seulement de sa collecte, mais aussi de son exhaustivité, de la clarté des informations demandées, de la lisibilité de sa restitution et de l'organisation documentaire qui garantit la pérennité de la donnée.

4.3. Validation de l'hypothèse

Ainsi, la qualité de la donnée est bien un élément essentiel pour assurer le suivi et l'évaluation des performances. Les différentes missions montrent que si la donnée n'est pas complète, adaptée, et actualisée, elle perd en valeur et en utilité. À l'inverse, lorsqu'elle est fiable, homogène, structurée, elle devient un véritable outil stratégique, permettant de produire des bilans alimentant le suivi et apportant des éléments essentiels pour évaluer l'impact d'une marque.

Cependant, il faut nuancer l'hypothèse et apporter quelques précisions. La qualité de la donnée nécessaire n'est pas la même entre un suivi et une évaluation d'impact. Pour l'un et l'autre il faut des données fiables et représentatives de la marque, mais pour le suivi cela se cantonne à des indicateurs de l'activité et de déploiement de la marque qui soient suffisamment bien conservés pour assurer une continuité dans le temps. Il faut des données pour élaborer des bilans réguliers et retracer l'évolution du nombre de bénéficiaires ou encore de formations. En revanche, l'évaluation d'impact de la marque exige un niveau de qualité et d'exhaustivité des données bien plus important. Il ne s'agit pas de suivre le déploiement mais de montrer la valeur

ajoutée de la marque, que ce soit en termes de pratiques, d'ancrage, et d'impact sur les territoires. Une telle démarche nécessite plus que des données fiables, représentatives, et traçables dans le temps, il faut des indicateurs qualitatifs très précis, couplées à des méthodes d'analyse spécifiques et des récoltes de données complémentaires telles que des enquêtes, des questionnaires, des relevés de terrain, la mise en place d'outils d'observation... Ainsi, la qualité de la donnée constitue un levier central du suivi, car sans elle il est impossible de produire des indicateurs cohérents et comparables pour mesurer le déploiement de la marque. Mais pour évaluer l'impact d'une marque, la qualité de la donnée est plutôt une condition préalable, c'est-à-dire une base solide sur laquelle l'étude se place, plutôt qu'un levier central.

Pour faire un point sur les freins empêchant la qualité de la donnée, les missions ont soulevé les points suivants. Certains sont des éléments techniques avec l'absence de données complètes, le cloisonnement d'une partie des informations à cause de format difficilement exploitable, les retraitements manuels qui fragilisent la fiabilité de la donnée, le manque d'optimisation des outils... Mais la qualité n'est pas uniquement freinée par des questions techniques, c'est souvent des problèmes d'organisation comme l'hétérogénéité des pratiques, l'appropriation inégale des outils, le manque de temps pour mettre à jour et importer des données... Tous ces éléments réduisent la qualité de la donnée et limitent la capacité à produire des bilans fiables, et véritablement représentatifs du déploiement de la marque. À l'inverse, plusieurs leviers ont été mis en évidence. Sur le plan technique, la standardisation (comme le passage obligatoire au SIRET) et l'amélioration des exports renforcent la qualité et l'exploitation des données. Sur le plan organisationnel, l'accompagnement des chargés de mission, la simplification des procédures et la centralisation documentaire permettent de mieux structurer et homogénéiser l'information.

**

Pour conclure, nous pouvons avancer que cette deuxième hypothèse est confirmée, mais avec quelques nuances. La qualité de la donnée apparaît bien comme un levier essentiel pour assurer le suivi d'une marque, et comme une condition préalable à l'évaluation de sa

performance. Les missions menées sur la fiabilisation de la base de données, le nettoyage des SIRET, l'intégration des audits, ou encore la production des chiffres clés montrent que lorsque les informations sont fiables, homogènes et structurées, elles sont capables de produire des bilans représentatifs du déploiement de la marque.

Néanmoins, cette qualité n'est pas toujours atteinte, et cela soit pour des raisons techniques liées aux outils ou des raisons plus organisationnelles liées à l'appropriation et à la mobilisation. Heureusement, il est possible avec quelques méthodes de pallier ce manque de qualité grâce à l'amélioration des outils numériques, la simplification des procédures et à l'accompagnement des acteurs.

La qualité de la donnée doit être consolidée par des outils adaptés, et c'est cet enjeu qui guidera la dernière hypothèse. Qui permettra de voir comment les outils numériques peuvent faciliter l'intégration et l'exploitation de la donnée.

Hypothèse 3 : L'optimisation des outils numériques de gestion de l'information facilite l'intégration des données.

L'hypothèse de ce dernier chapitre est la suivante : l'optimisation des outils numériques de gestion de l'information facilite l'intégration des données. À l'instar des deux précédents, ce chapitre suit un développement en quatre temps. Ainsi, nous commencerons par l'explication des concepts clés liés à l'hypothèse avec le rattachement au contexte d'*Esprit parc national*. Puis, nous nous intéresserons aux missions de stage mobilisées, qui sont la mise en forme des données issues d'un questionnaire et la création d'un script pour faire le lien entre la base d'*Esprit parc national* et la base d'un partenaire, en détaillant le contexte, la méthodologie et les résultats obtenus. Enfin, nous pourrions passer à la partie interprétation qui nous donnera des éléments de compréhension pour répondre à l'hypothèse proposée dans ce chapitre.

1. Définition des concepts clés de l'hypothèse et rattachement à la marque *Esprit parc national*

Avant d'évoquer les missions qui seront mobilisées dans ce chapitre, il est nécessaire de revenir sur les concepts clés de l'hypothèse. Ainsi, les outils numériques de gestion de l'information désignent l'ensemble des logiciels, plateformes, scripts ou encore bases de données qui permettent de stocker, traiter et restituer des informations. Ils peuvent avoir des niveaux de développement assez différents, certains proposant de nombreuses fonctionnalités et d'autres restant sur des usages plus basiques. Ces outils de gestion peuvent permettre de restructurer une donnée brute – souvent peu significative – en information plus complète par le biais de traitements numériques. Ces outils peuvent ainsi fournir des bilans avec des données reconstituées, pour mieux faire parler la donnée.

De plus, l'optimisation des outils de gestion de l'information renvoie à la capacité d'améliorer ces outils pour les rendre plus à même d'effectuer les tâches qui nous intéressent.

L'optimisation peut aussi passer par l'amélioration de l'ergonomie, afin de le rendre plus facilement utilisable. Quoi qu'il en soit, l'optimisation est un enjeu essentiel pour les outils de gestion de données parce qu'elle conditionne la rapidité du traitement des données, leur lisibilité et par extension la capacité à en tirer des informations représentatives ou stratégiques.

Enfin, l'intégration de la donnée correspond au fait de rassembler des données issues de diverses sources, et de les traiter pour les rendre compatible en vue d'être intégrée dans un système commun. Cela permet aux informations extérieures d'être exploitables, au même titre que les données du système.

Dans le cas d'*Esprit parc national*, la base de données est l'outil principal pour la gestion de l'information. Elle est composée d'un tableau de bord avec des indicateurs assez synthétiques qui permet de faire des bilans généraux, cependant, l'exploitation de la donnée au sein même de l'outil est assez limitée. En effet, il faut souvent faire des traitements directement depuis les exports pour aller chercher certaines informations. Cette situation met en évidence que la base a surtout un rôle de support pour les documents et informations générales, mais elle ne permet pas de tirer pleinement parti des données qui y sont stockées. Ce qu'il faut tout de même souligner, c'est que l'équipe de la marque mène un travail d'amélioration conséquent sur cette base de données, et cela en vue d'améliorer ses fonctionnalités et d'avoir une meilleure ergonomie. Mais malgré tout, il faut des outils complémentaires pour travailler sur certaines données de la marque *Esprit parc national* – et c'est que nous allons voir dans les missions mobilisées pour cette hypothèse.

2. Contexte et méthodologie des missions associées

2.1. Amélioration et automatisation d'export de résultat de questionnaire

La première mission mobilisée pour cette hypothèse concerne l'amélioration et l'automatisation des résultats d'un questionnaire. Pour replacer le contexte autour de ce travail, il faut revenir quelques mois en arrière. En effet, en début d'année un parc a expérimenté un

audit collectif auprès de ses bénéficiaires dans le cadre d'un pré-audit de renouvellement. L'objectif était d'essayer une nouvelle méthode afin d'éviter de faire systématiquement des audits individuels pour les renouvellements de contrats. Certains bénéficiaires de la marque ont ainsi été réunis en présentiel et à cette occasion, ils ont répondu à un questionnaire pour auto-évaluer leurs pratiques sur différentes thématiques.

Il était question de 7 bénéficiaires en tout, dont 5 relevant de la filière hébergement et 2 de la filière site de visite. Chacune de ces filières disposait d'un questionnaire spécifique prévu pour suivre les particularités de leurs activités. Les questionnaires comportaient :

- a) Pour les visites de sites : 31 questions relatives à l'aménagement, la construction, la biodiversité, l'animation, la valorisation du territoire, la transition écologique, la communication...
- b) Pour les hébergements : 35 questions portant sur le paysage, l'aménagement, la valorisation du territoire, la mise en réseau, la gestion des ressources, l'accessibilité, le confort, l'accueil, la communication...

Pour ce questionnaire, les bénéficiaires devaient répondre à des questions en cochant des cases correspondant à leurs pratiques et aux éléments en place dans leur structure, et ils avaient ensuite la possibilité d'ajouter des précisions pour chacune des questions dans un champ libre spécifique.

Pour ce questionnaire, le parc a choisi de passer par la plateforme dédiée de l'OFB pour éviter d'avoir recours à un outil externe issu des GAFAM. Cependant, la plateforme de l'OFB est assez peu développée et ne propose pas de mise en forme automatique des données d'exports. Pourtant, c'est essentiel pour analyser les réponses et en tirer des interprétations. Les exports possibles sont bruts, et nécessitent d'être traités avec Excel pour pouvoir être exploités et produire des bilans. L'un des exports est présenté ci-dessous pour rendre compte du manque de lisibilité de l'information avant tout traitement et mise en page.

Ma mission suivait un double objectif :

- proposer un rendu lisible des données exportées afin que les parcs et les bénéficiaires puissent garder une trace des réponses à ces questionnaires, et que la base de données soit complétée avec les informations ;
- et réfléchir à un système d'automatisation du fichier dans le cas où d'autres audits collectifs seraient mis en place.

Figure P : Exports bruts des résultats du questionnaire de la plateforme dédiée de l'OFB :

Pré-audit de renouvellement pour la marque 'Esprit parc national' – Hébergements													
Détails de la soumission													
Séquentiel	SID	Heure de soumission	Heure de complétion	Heure de modification	Votre nom	Votre structure	Votre adresse	Votre téléphone	Votre mail	Votre site internet	Facebook - Twitter - Instagram - LinkedIn... ?	Votre forme juridique	Autre... veuillez préciser :
4	807241	13/01/2025 13:23	13/01/2025 13:23	13/01/2025 13:23									NON
5	807308	13/01/2025 18:04	13/01/2025 18:04	13/01/2025 18:04									12 personnes
6	807886	21/01/2025 08:54	21/01/2025 08:54	21/01/2025 08:54									non
7	807904	21/01/2025 13:44	21/01/2025 13:44	21/01/2025 13:44									non, toujours 4 personnes
8	808134	26/01/2025 22:02	26/01/2025 22:02	26/01/2025 22:02									non

En termes de paysage et d'aménagement :									
Intégration paysagère des bâtiments	Signalétique insérée dans une charte de signalisation	Signalétique en matériaux naturels, bien intégrée	Mobilier extérieur en matériaux naturels, locaux et/ou	Présence d'un espace de stationnement végétalisé, ombragé, non	Absence de mobilier publicitaire	Espaces extérieurs et naturels accessibles à pied pour tous	Vision paysagère d'ensemble (travail sur les chemins,	Autre...	Autre... veuillez préciser :
X					X	X		X	Implanté au milieu d'une chataigneraie
X			X	X	X	X	X	X	Adapté aux personnes en fauteuil roulant
X									
X		X	X	X	X	X	X	X	travaux prévus pour la mise en place d'un point d'observation "cieux étoilées" en pierre naturelle du pays
X	X	X	X	X	X	X	X		

* Les parties en grises correspondent aux données personnelles des bénéficiaires qui ont été masquées.

Ces captures d'un des fichiers d'exports montrent bien que la donnée est très peu lisible et qu'il est assez difficile de percevoir les pratiques d'un bénéficiaire de façon synthétique. Ce qui ne peut pas être montré, c'est le format du document. Il se construit de façon horizontale et est extrêmement long à parcourir en entier. L'image ci-dessus correspond aux résultats d'une seule question alors que les questionnaires en compte une trentaine en tout.

La méthodologie pour cette mission est la suivante :

- récupérer les deux fichiers d'exports ;
- étudier leur fonctionnement ;
- créer une nouvelle feuille pour traiter les données ;
- mettre en place des formules pour mobiliser les données de la feuille export et produire des informations concaténées ;
- adapter les formules pour automatiser la mise en page des données et permettre de traiter n'importe quel export ;
- créer une nouvelle feuille pour transposer les données d'horizontales à verticales (avec une colonne par bénéficiaire, plutôt qu'une ligne) ;
- créer des feuilles individuelles isolant les données des bénéficiaires pour pouvoir leur transmettre.

2.2. Automatisation et correspondance de bases de données

La seconde mission évoquée dans ce chapitre est celle portant sur la création d'un programme afin de faire la correspondance entre deux bases de données. En effet, l'équipe de la marque souhaitait identifier les bénéficiaires d'*Esprit parc national* faisant partie du réseau *Accès Libre*. Ce dernier recense les établissements et lieux accessibles pour les personnes en situation de handicap. Ainsi, l'objectif de cette mission était de croiser les deux bases de données pour détecter les bénéficiaires en commun. De ce fait, les fiches des bénéficiaires de

la marque concernés pourraient être complétées avec une mention spécifique pour indiquer qu'ils font bien partie du réseau *Accès Libre*.

La méthodologie employée est assez simple, cela passe par la création d'un script Python permettant de comparer automatiquement les colonnes correspondant aux noms des structures dans les trois fichiers d'exports (deux pour *Accès Libre*, un pour *Esprit parc national*). Ensuite, le script génère automatiquement un fichier Excel listant les structures communes.

3. Résultats des missions

3.1. Création de fichiers automatisés pour mettre en forme les exports

Le travail mené sur le traitement des exports de questionnaire a permis de produire deux fichiers complets (un pour la filière hébergement et l'autre pour la filière visite de site) et composés de plusieurs feuilles :

- une feuille dédiée aux exports bruts, directement issus de la plateforme de l'OFB (et qui grâce, au travail d'automatisation du fichier, peut être remplacée sans entraver le fonctionnement du fichier) ;
- une feuille d'exploitation intégrant les formules de calcul et de mise en forme ;
- une feuille de mise en page verticale, plus lisible et synthétique ;
- et enfin des fiches individuelles pour chacun des bénéficiaires.

Pour détailler techniquement le traitement des données, les cases cochées dans l'export – correspondant aux réponses des bénéficiaires aux questions – sont automatiquement récupérées grâce à des formules de concaténation. Par exemple, si la question porte sur les labels de l'hébergement et qu'un bénéficiaire coche la réponse « Atout France », dans l'export cela se traduit par une croix sur une colonne intitulée « Atout France ». Les formules permettent ainsi de relier les X aux intitulés correspondants, et de regrouper l'ensemble des intitulés cochés dans une seule cellule de manière lisible (avec des retours à la ligne). Les formules prévoient aussi

d'afficher un 0 dans le cas où aucune case ne serait cochée pour une question, afin d'éviter d'indiquer une erreur dans la cellule. Cette méthode permet de récupérer l'ensemble des réponses à une question de façon rapide et fiable, faisant passer des X à des listes de réponses.

Figure Q : Présentation d'une partie de la feuille de traitement des données :

Modification de la capacité d'accueil	Label	Construction	→ Score	Paysage et aménagement	→ Score
Non	Atout France. Esprit Parc National. Trois étoiles.	Utilisation de matériaux naturels dans les constructions (bois, verre, pierre, ...). Utilisation de méthodes de constructions traditionnelles ou d'éco-construction (enduits, toitures, menuiseries, ...).	67%	Intégration paysagère des bâtiments. Absence de mobilier publicitaire. Espaces extérieurs et naturels accessibles à pied pour tous les clients. Implanté au milieu d'une châtaigneraie.	44%
12 personnes	Qualité Tourisme. Atout France. Tourisme et Handicap. 3 étoiles.	Implantation et position du bâtiment favorisant sa régulation thermique. Utilisation de matériaux naturels dans les constructions (bois, verre, pierre, ...). Utilisation de méthodes de constructions traditionnelles ou d'éco-construction (enduits, toitures, menuiseries, ...).	100%	Intégration paysagère des bâtiments. Mobilier extérieur en matériaux naturels, locaux et/ou recyclés. Présence d'un espace de stationnement végétalisé, ombragé, non bitumé. Absence de mobilier publicitaire. Espaces extérieurs et naturels accessibles à pied pour tous les clients. Vision paysagère d'ensemble (travail sur les chemins, jardins, murets, éléments patrimoniaux, ...). Adapté aux personnes en fauteuil roulant.	78%

L'extrait de tableau ci-dessus permet de voir les cases issues de la concaténation des données bruts. C'est une suite d'intitulés, qui sont organisés, ce qui les rend lisibles et offre une vision de la pratique des bénéficiaires sur chacune des questions.

Sur l'extrait, nous pouvons aussi voir des scores et des pourcentages. L'idée était de proposer un système d'indicateurs quantitatifs pour évaluer les pratiques éco-responsables. Ce système avait pour vocation de faciliter la création de bilan et de graphique, pour permettre d'avoir des représentations visuelles ou encore permettre des comparaisons pour voir si les pratiques des bénéficiaires évoluent entre deux audits. Le scoring repose sur un fonctionnement assez simple, le nombre de cases cochées est rapporté au nombre de cases au total ce qui fournit un pourcentage. Cependant, ce système a beaucoup de limites. Lorsque les bénéficiaires ajoutent plusieurs éléments dans la rubrique « autre » pour évoquer des réponses qui ne faisaient pas

partie des cases à cocher, c'est comptabilisé comme une seule réponse. Pour éviter ce problème, une formule supplémentaire a été ajoutée pour compter le nombre d'éléments de réponse en prenant le nombre de virgule et en ajoutant +1. C'est une méthode qui n'est pas extrêmement fiable puisqu'elle dépend de la manière de remplir les cases, et elle permet difficilement d'ajuster le pourcentage par la suite.

Figure R : Extrait d'une feuille de mise en page des données à destination du parc :

Non	Non	Non	NA
Qualité Tourisme. Atout France. 3 étoiles pour la partie camping, 2 clés pour les gîtes.	Gîtes de France. Ambassadeur Causses et Cévennes et montreur d'étoiles. 3 étoiles meublés de tourisme et 3 épis gîtes de France.	Esprit parc. 3 étoiles.	Qualité Tourisme : 2 Gîtes de France : 1 Clévances : 0 Atout France : 3 Accueil Paysan : 0 Clé Verte : 0 Ecolabel européen : 0 Tourisme et Handicap : 1 Aucun label : 0 Autre... : 3 Autre... veuillez préciser : : 3 De quel niveau de labellisation bénéficiez-vous ? (épis, étoiles, clés, ...) : 5
Utilisation de matériaux naturels dans les constructions (bois, verre, pierre, ...). Utilisation de méthodes de constructions traditionnelles ou d'éco-construction (enduits, toitures, menuiseries, ...).	Utilisation de matériaux naturels dans les constructions (bois, verre, pierre, ...). Ancienne bergerie en pierre restaurée.	Utilisation de matériaux naturels dans les constructions (bois, verre, pierre, ...). Utilisation de méthodes de constructions traditionnelles ou d'éco-construction (enduits, toitures, menuiseries, ...).	Implantation et position du bâtiment favorisant sa régulation thermique : 1 Utilisation de matériaux naturels dans les constructions (bois, verre, pierre, ...) : 5 Utilisation de méthodes de constructions traditionnelles ou d'éco-construction (enduits, toitures, menuiseries, ...) : 4 Autre... : 1
67%	33%	67%	Moyenne : 66 %
Intégration paysagère des bâtiments.	Intégration paysagère des bâtiments. Signalétique en matériaux naturels, bien intégrée. Mobiliers extérieurs en matériaux naturels, locaux et/ou recyclés. Présence d'un espace de stationnement végétalisé, ombragé, non bitumé. Absence de mobilier publicitaire. Espaces extérieurs et naturels accessibles à pied pour tous les clients. Vision paysagère d'ensemble (travail sur les chemins, jardins, murets, éléments patrimoniaux, ...). travaux prévus pour la mise en place d'un point d'observation "cieux étoilées" en pierre naturelle du pays.	Intégration paysagère des bâtiments. Signalétique insérée dans une charte de signalisation locale / nationale. Signalétique en matériaux naturels, bien intégrée. Mobiliers extérieurs en matériaux naturels, locaux et/ou recyclés. Présence d'un espace de stationnement végétalisé, ombragé, non bitumé. Absence de mobilier publicitaire. Espaces extérieurs et naturels accessibles à pied pour tous les clients. Vision paysagère d'ensemble (travail sur les chemins, jardins, murets, éléments patrimoniaux, ...).	Intégration paysagère des bâtiments : 5 Signalétique insérée dans une charte de signalisation locale / nationale : 1 Signalétique en matériaux naturels, bien intégrée : 2 Mobiliers extérieurs en matériaux naturels, locaux et/ou recyclés : 3 Présence d'un espace de stationnement végétalisé, ombragé, non bitumé : 3 Absence de mobilier publicitaire : 4 Espaces extérieurs et naturels accessibles à pied pour tous les clients : 4 Vision paysagère d'ensemble (travail sur les chemins, jardins, murets, éléments patrimoniaux, ...) : 3 Autre... : 3
11%	89%	89%	Moyenne : 62 %
Installation de nichoirs et de mangeoires (oiseaux). Maintien d'un couvert végétal, des haies, arbustes, et arbres. Zone enherbée de type 'Prairie Fleurie'. Espace extérieur laissé en libre évolution.	Maintien d'un couvert végétal, des haies, arbustes, et arbres. Pas de plantation d'espèces envahissantes. Espace extérieur laissé en libre évolution. Notre hameau est en pleine nature, nous sommes propriétaires de 25 ha d'espaces totalement naturels.	Installation de nichoirs et de mangeoires (oiseaux). Maintien d'un couvert végétal, des haies, arbustes, et arbres. Zone enherbée de type 'Prairie Fleurie'. Le site est Refuge LPO. Pas de plantation d'espèces envahissantes. Plantation d'un verger ou d'un potager biologique. Espace extérieur laissé en libre évolution.	Installation de nichoirs à chauve-souris : 1 Installation d'hôtel à insectes : 1 Installation de refuge à hérissons : 0 Maintien d'un couvert végétal, des haies, arbustes, et arbres : 5 Zone enherbée de type 'Prairie Fleurie' : 3 Le site est Refuge LPO : 1 Pas de plantation d'espèces envahissantes : 4 Plantation d'un verger ou d'un potager biologique : 1 Espace extérieur laissé en libre évolution : 5

L'extrait ci-dessus présente une des feuilles de données mise en page et transmise au parc. Elle propose une colonne supplémentaire (colonne bleue) pour faire la synthèse des réponses des bénéficiaires sur chacune des questions. Ce sont ces fiches qui sont aussi ajoutées à la base de données pour garder en mémoire les résultats de cet audit collectif. Pour les parcs, ces fiches permettent d'avoir des supports concrets pour échanger avec les bénéficiaires sur leur pratique, et de regrouper les données de façon homogène et organisée.

Enfin, des fiches individuelles ont été conçues, transmises aux bénéficiaires et intégrées à leur fiche sur la base de données. Elles leur donnent une vision claire de leurs propres résultats, transformant les cases qu'ils ont cochés en informations rédigées.

Figure S : Extrait d'une fiche individuelle présentant les résultats de l'une des 5 catégories :

Nom du bénéficiaire	Madame A
Structure	Structure A
Votre site de visite est-il labellisé ?	Qualité tourisme. Label Vignobles et découvertes, site d'exception du Languedoc, FFTS grottes de France.
Quel est l'aménagement actuel de votre lieu d'accueil ?	Guichet d'accueil. Billetterie. Sanitaires. Espace de repos. Espace présentation de la documentation. Espace buvette. Espace boutique. Terrasses extérieurs de pique-nique. Espaces d'exposition sur l'histoire du site.
En termes de construction :	Implantation et position du bâtiment favorisant sa régulation. Bâti en pierre, implantation en appui sur fin de vallon qui intègre l'accès à la grotte naturelle pour une fraîcheur naturelle.
En termes de paysage et d'aménagement :	Signalétique insérée dans une charte de signalisation. Moblier extérieur en matériaux naturels locaux et/ou recyclés. Absence de mobilier publicitaire. Point de vue sur la vallée de Mialet avec panneaux informatifs sur les paysages et la géologie.
En termes de biodiversité :	Maintien d'un couvert végétal, des haies, arbustes et arbres. Devoir d'entretien des pourtours du bâtiments, difficile de planter dans des cailloux.
Dans l'aménagement et la décoration intérieure de l'hébergement, quelles évolutions avez-vous mises en place depuis votre entrée dans la marque 'Esprit parc national - Cévennes' ?	Réutilisation de mobilier ancien. Nous n'avons pas d'hébergement.
Quels sont les thématiques / patrimoines abordés au cours de la visite du site ?	Faune. Paysages. Géologie. Les ressources, l'environnement et la protection du milieu souterrain, l'histoire de la spéléologie.
Dans le cadre de la marque 'Esprit parc national - Cévennes', quelles techniques d'animation sont mises en place pour les visites ?	Visites guidées. Auto-guides. Visites libres. Activités ludiques. Ateliers pour les scolaires. Intervenants scientifiques présents sur des programmations spéciales.
Utilisez-vous déjà des outils de sensibilisation adaptés à différents publics ?	Outils adaptés aux enfants. Outils en langues étrangères ou locale. Outils adaptés aux personnes déficientes auditives.
Quels freins rencontrez-vous dans la mise en place de nouveaux outils ou animations ? (temps, budget, formations, ...)	L'aménagement du site aux PMR par rapport à sa configuration naturelle n'est pas envisageable. L'espace d'exposition dans le hall avec 3 tv permet de s'approprier le lieu différemment pour ceux qui ne peuvent pas s'aventurer dans les escaliers.

Les résultats de cette mission montrent qu'il est possible de transformer des exports bruts, difficilement exploitables, en fichiers lisibles, automatisés et directement mobilisables. Le travail a aussi permis d'ouvrir la réflexion sur système de scoring mieux percevoir la pratique des bénéficiaires, et leur évolution dans le temps. Enfin, l'automatisation du fichier offre la possibilité de réimporter facilement de nouveaux exports.

3.2. Script Python pour faire correspondre les bases de données

Pour en revenir au croisement entre les bases de données d'*Esprit parc national* et d'*Accès Libre*, le script Python mis en place a quant à lui, permis de créer un fichier listant les structures communes. Cependant, cette mission s'est avérée plus complexe que prévu parce que la première version n'avait réussi qu'à identifier un très faible nombre de bénéficiaires. En effet, le premier script comparait de manière stricte les deux champs « structures », ce qui empêchait de rattacher correctement des noms orthographiés différemment. Pour pallier ce problème, le script a été amélioré afin de venir rechercher les correspondances même lorsque les noms n'étaient pas similaires à 100%. Ainsi, il a permis d'établir un taux de similarité allant de 0 à 100 pour essayer de récupérer le maximum de bénéficiaire.

Figure T : Script Python permettant de faire une correspondance entre les bases de données d'*Esprit parc national* et d'*Accès Libre* :

```
comparaison_noms.py > ...
1  import pandas as pd
2  from rapidfuzz import fuzz, process
3
4  # Chargement des deux fichiers Excel : EPN et Accès Libre
5  df1 = pd.read_excel("fichier1.xlsx")
6  df2 = pd.read_excel("fichier2.xlsx")
7
8  # Adapter ici si les colonnes ont un autre nom que "Nom"
9  colonne_nom_1 = "Nom"
10 colonne_nom_2 = "Nom"
11
12 # Extraire les noms de chaque fichier
13 noms1 = df1[colonne_nom_1].dropna().astype(str).tolist()
14 noms2 = df2[colonne_nom_2].dropna().astype(str).tolist()
15
16 # Liste pour stocker les correspondances
17 resultats = []
18
19 # Comparaison avec un seuil de similarité
20 for nom1 in noms1:
21     match, score, index = process.extractOne(nom1, noms2, scorer=fuzz.token_sort_ratio)
22     if score >= 88: # seuil ajustable selon les besoins
23         resultats.append({
24             "Nom dans fichier 1": nom1,
25             "Nom correspondant dans fichier 2": match,
26             "Score de similarité": score
27         })
28
29 # Exporter le résultat dans un nouveau fichier Excel
30 df_resultats = pd.DataFrame(resultats)
31 df_resultats.to_excel("noms_similaires.xlsx", index=False)
32
33 print("Fichier 'noms_similaires.xlsx' créé avec les correspondances.")
34
```

De ce fait, le fichier produit présente la liste des bénéficiaires identifiés, avec pour chacun un taux de similitude. Seules les structures avec un taux de similarité supérieur à 80 sont présentes dans le fichier, ce qui permet de faire un premier tri tout en captant davantage de bénéficiaires. Mais dans les faits, il faut souvent que le taux soit supérieur à 90 pour faire correctement la correspondance. Par exemple, grâce à cette méthode les structures « Refuge du Prariond » et « Refuge de Prariond » ont pu être identifiées alors qu'elles ne l'avaient pas été avec le premier script. Le tableau ci-dessous permet de visualiser le fonctionnement du tableau créé par le script Python.

Figure U : Fichier de correspondance des structures similaires entre les bases de données d'*Esprit parc national* et d'*Accès Libre* :

Nom dans fichier 1	Nom correspondant dans fichier 2	Score de similarité
Les Herbes Folles	Les Herbes Folles	100
Chez Louissette	Chez Louissette	100
Le Refuge	Le Refuge	100
Ferme Karrascol	Ferme Karrascol	100
Refuge du Prariond	Refuge de Prariond	94,44444444
Le Bistrot de l'Abbaye	Bistrot de l'Abbaye	92,68292683
La Croustillante	La Coustille	85,71428571
Restaurant La Corbière	Restaurant La Fruitière	84,44444444
Domaine de la Prade	Domaine de Pradines	84,21052632
Les Sables de Luz	Les abeilles de Luc	83,33333333
La Ferme du Village	La Ferme du Vigos	83,33333333
Atelier de la Faine	Atelier de Sabine	83,33333333
La Ferme des Bacholles	La Ferme des Cabrioles	81,81818182
Chez Mounette	Chez Louissette	81,48148148
Restaurant Le Trio	Restaurant Le Tichodrome	80,95238095
La Belle Iloise	La Belle Etoile	80
Restaurant Le Bouc Blanc	Restaurant Le Cheval Blanc	80
Auberge du Campos	Auberge du Choucas	80
L'Escale	Escales	80
Office de Tourisme du Châtillonnais	Office de tourisme du Châtillonnais	80
La Belle Epoque	La Belle Etoile	80
L'Escale	Escales	80
Auberge du Campos	Auberge du Choucas	80
Le jardin des Pins	Les Pigments du jardin	80
Ferme Les Caperies	La Ferme des Cabrioles	80

Pour en revenir sur un autre exemple, nous pouvons voir que le taux de similarité fixé à 80 a permis de montrer une double erreur de rattachement avec « Auberge des Choucas » et « Auberge de Campos ». Les deux structures pourront ainsi avoir la mention *Accès Libre* sur la base de données *Esprit parc national* grâce à la vérification manuelle.

4. Interprétation de l'hypothèse

4.1. Interprétation de l'amélioration des exports

La mission effectuée sur l'amélioration et l'automatisation des exports de questionnaire permet d'apporter des premiers éléments de réponse autour de l'hypothèse : l'optimisation des outils de gestion de l'information favorise l'intégration des données.

En effet, cette mission illustre de façon concrète comment un outil permet de transformer des données brutes, difficilement exploitables, en information lisible et intégrable à la marque. Les exports issus de la plateforme de questionnaire de l'OFB se limitaient à des cases cochées et ne permettaient pas d'avoir une vision de la pratique de bénéficiaire – alors même que c'était l'objectif de la mise en place de ces questionnaires. Les données brutes ne pouvaient pas alimenter la base de données de la marque, ni restituer les résultats aux bénéficiaires et encore moins servir pour le suivi ou l'évaluation d'*Esprit parc national*.

Le traitement effectué sur les données a ainsi permis de fournir des informations claires, organisées et synthétiques. Les résultats ont ainsi été transmis au parc, qui peut désormais étudier plus convenablement les résultats du questionnaire et évaluer l'engagement de leurs bénéficiaires, ils ont aussi été ajoutés à la base de données pour pouvoir être consultable et mobilisable au besoin, et enfin, les résultats ont été transmis aux bénéficiaires sous la forme de fiches individuelles. Cela illustre bien que l'optimisation technique a redonné de la valeur aux données, qui sans traitement n'aurait pas été utilisées alors que grâce à leur traitement, elles sont désormais intégrées à la base de données de la marque.

Cette mission a aussi permis de se rendre compte que le traitement et la mise en place de l'automatisation d'un fichier prend énormément de temps, et demande certaines compétences bien spécifiques.

Surtout que dans ce cas précis, le fichier ne sera certainement pas repris par la suite pour plusieurs raisons :

- a) La plateforme de questionnaire de l'OFB ne permet pas de conserver les données plus d'un certain temps ce qui empêche le maintien du modèle de questionnaire alors que l'automatisation du fichier repose sur la structuration spécifique de l'export.
- b) La plateforme de questionnaire de l'OFB sera prochainement remaniée pour apporter, nous l'espérons, plus de fonctionnalités et de lisibilité dans les exports.
- c) Il n'est pas sûr que la méthode des audits collectifs soit de nouveau mobilisée dans un parc.

S'il n'y a pas de récupération du travail qui a été effectué, le temps consacré à développer les fichiers automatisés aurait pu être utilisé pour produire manuellement des fiches de synthèse. L'automatisation d'un fichier n'est utile que si cela permet de gagner du temps par la suite, et par conséquent l'optimisation n'est pertinente que si elle est utilisée. Cette mission montre que l'efficacité d'un outil, en plus de dépendre de sa conception technique, repose sur l'usage qui en est fait par les acteurs concernés.

Concernant l'idée de mettre en place un scoring, elle a ouvert une piste de réflexion intéressante mais qui pour le moment n'a pas vraiment de suite. Dans la théorie, la mise en place d'un score pour évaluer les pratiques des bénéficiaires permet d'avoir une idée plus précise de leur implication, offre la possibilité de faire une comparaison dans le temps et permet de transformer une donnée textuelle en donnée visuelle à l'aide de graphique par exemple. Mais dans la pratique, c'est assez compliqué à mettre en place dans le cadre d'un fichier tel que celui créé ici, et cela peut surtout donner une image biaisée de l'engagement des bénéficiaires. Cette mission donne tout de même quelques pistes pour le suivi des pratiques des bénéficiaires avec l'aide de données chiffrées, qui pourraient directement être intégrées à la base de données. En effet, si les rapports d'audit n'étaient pas effectués sur des fichiers mais directement sur une partie dédiée dans la base, cela offrirait la possibilité de faire des bilans généraux sur l'engagement des bénéficiaires par rapport aux pratiques éco-responsables. Néanmoins, c'est une ouverture assez utopique, dans les faits cela peut être pertinent mais dans la pratique, c'est

confronté aux réalités du terrain que l'on a déjà cité : problèmes d'implication des acteurs, de prise en main de l'outil, hétérogénéité de la donnée, mise en place d'un développement de l'outil conséquent.

Cette mission confirme que l'optimisation numérique est un levier pour rendre la donnée exploitable et intégrable au reste des informations du réseau. Mais elle met surtout en lumière les conséquences du manque d'optimisation d'un outil de gestion de la donnée – telle que la plateforme de l'OFB. En effet, cela a entraîné un traitement des données conséquent et très chronophage. De ce fait, tant que les plateformes ne sont pas suffisamment optimisées, les acteurs sont contraints de s'appuyer sur des outils complémentaires comme Excel. Ces derniers compensent en quelque sorte les faiblesses des outils existants, mais cela s'accompagne d'un investissement important.

4.2. Interprétation de la correspondance des bases

Cette dernière mission apporte des éléments complémentaires pour répondre à l'hypothèse. En premier, la mise en place d'un script Python a permis de comparer les deux bases de données malgré leur hétérogénéité, et de détecter les bénéficiaires en commun, là où une vérification manuelle aurait été irréalisable. L'outil permet de rendre utile des données brutes, qui pourront grâce au traitement intégrer le réseau d'information de la marque.

De plus, la méthode mise en place est allée plus loin que la comparaison stricte entre deux champs, puisqu'un système de score de similarité a été mis en place afin de contourner les problèmes d'orthographe et de saisie. Cela a permis de faire le rapprochement entre les deux bases même lorsque les noms n'étaient pas identiques. Mais le choix du seuil de correspondance reste un point à contrôler, car plus il est bas, plus on capte de bénéficiaires, mais plus le risque d'erreurs augmente. De ce fait, le contrôle « humain » est nécessaire pour déterminer quels sont les structures qui ont correctement été rattachées et fiabiliser les résultats.

Cette mission illustre ainsi que l'outil numérique est un levier puissant pour l'intégration des données, mais qu'il ne peut se substituer à l'expertise des acteurs dans certains cas bien précis. Elle met aussi en avant le rôle de complémentarité entre l'automatisation et la validation manuelle, avec un outil qui prépare et oriente le travail, et un acteur qui garantit la qualité finale de l'information.

4.3. Validation de l'hypothèse

Ainsi, au vu des éléments évoqués, nous pouvons affirmer que l'optimisation des outils de gestion de l'information permet une meilleure intégration des données. En effet, des outils adaptés permettent de transformer la donnée brute en information utile qui peut directement être exploitée, mobilisée et ajoutée à la base de données. Et cela, on le voit bien au travers des missions évoquées, l'optimisation a permis de redonner de la valeur à des données initialement inutilisables, et plus largement cela a facilité leur intégration au système global de la marque *Esprit parc national*.

Et au contraire, des outils peu adaptés, à l'instar de la plateforme de questionnaire de l'OFB, ne permettent pas de fournir une donnée directement intégrable. Il est alors nécessaire de passer par des outils complémentaires, et d'effectuer un retraitement de la donnée. Ainsi, quand les outils ne sont pas adaptés, l'intégration de la donnée ne peut se faire efficacement. Il faut compenser les faiblesses, mais pour cela il faut des compétences adaptées.

Les freins identifiés pour l'optimisation des outils sont : le poids des développements qui peuvent être associés, le manque d'utilisation des nouvelles fonctionnalités et nouveaux outils, et pour des outils du type, mise en place de programmes (comme pour le script Python), c'est surtout les compétences techniques.

Les leviers répondent à ces différents freins, et peuvent se placer à différents niveaux. Premièrement, les outils numériques peuvent facilement être améliorés, du moment que les besoins sont correctement identifiés. Ensuite, avec un accompagnement adéquat, les acteurs peuvent apprendre à prendre en main de nouveaux outils, voire même de monter en compétence sur des outils tels que Python. Ces derniers offrent de nombreuses possibilités pour le traitement de données, et parfois connaître les méthodes ouvre l'esprit sur de nouvelles solutions face aux problèmes rencontrés. Finalement, les outils techniques qui parfois étaient difficilement utilisables par des personnes inexpérimentées, sont grâce à l'intelligence artificielle à portée de tout le monde.

*
**

Pour conclure, cette hypothèse est confirmée. Pour intégrer la donnée dans le système d'information d'une marque, il faut qu'elle soit de qualité ou du moins qu'elle ait une valeur ajoutée, qu'elle apporte de l'information utile pour alimenter le réseau. Et les éléments précédemment évoqués appuient que le traitement de la donnée permet de transformer une donnée brute en données mobilisables. Ainsi, des outils de traitement de donnée, s'ils sont correctement optimisés permettent d'avoir directement une donnée pertinente sans passer par des retraitements manuels.

CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA TROISIÈME PARTIE

L'analyse de ces hypothèses a permis de donner des éléments de réponse à la problématique de ce mémoire : dans quelle mesure l'information, appuyée sur des données et des outils numériques, constitue-t-elle un levier stratégique pour soutenir le déploiement de la marque Esprit parc national et coordonner les acteurs mobilisés ?

La première hypothèse nous a permis de montrer que la circulation de l'information était indispensable pour amener à la cohérence et à la coordination d'un réseau multi-acteurs. Les missions autour des formations, de la complétude de la base de données et des comptes rendus ont souligné que, lorsque l'information circule efficacement, elle permet d'alimenter efficacement la réflexion collective et de contribuer au déploiement de la marque. Cependant, les missions menées ont mis en avant certains freins tels que l'appropriation inégale des outils, l'hétérogénéité des pratiques et les problèmes de mobilisation des acteurs. L'hypothèse a permis de voir que la circulation de l'information est une condition nécessaire à la cohérence et la coordination, mais elle n'est pas suffisante.

Ensuite, la deuxième hypothèse a montré que la qualité de la donnée constitue un levier central pour le suivi de la marque, et est une condition préalable à l'évaluation de sa performance et de ses impacts. Les missions de fiabilisation de la base de données et de production de chiffres clés ont mis en évidence que des données complètes, homogènes et structurées entraînent la création de bilans fiables et représentatifs du déploiement de la marque. Et au contraire, l'absence de rapports d'audit, les erreurs de saisie et le cloisonnement de l'information réduisent la capacité de fournir des analyses complètes. Et cette hypothèse a montré que la qualité de la donnée repose aussi bien sur des aspects techniques, que sur l'implication des acteurs de la marque.

Enfin, la troisième et dernière hypothèse a confirmé que l'optimisation des outils numériques facilite l'intégration de la donnée, et redonne de la valeur aux données brutes en les transformant en informations utiles. Les missions de mise en forme des exports de questionnaire et de création d'un script Python pour rapprocher deux bases de données montrent le rôle central de ces optimisations pour l'intégration de données. Elles montrent que les outils n'ont d'utilité que si les acteurs se les approprient et les utilisent.

En croisant ces éléments, nous pouvons répondre à la problématique en soulignant que l'information, la donnée, et les outils numériques sont des éléments stratégiques clés pour le déploiement de la marque *Esprit parc national*, et la coordination de son réseau. Il faut qu'ils soient pensés et intégrés dans une vision articulant : circulation (pour garantir la coordination et la cohérence du réseau), qualité (pour assurer la fiabilité et la représentativité des suivis et évaluations) et optimisation (pour intégrer au mieux les données). En combinant ces trois dimensions et en étant appuyée par une mobilisation collective, l'information devient un véritable levier stratégique, pour les marques territoriales et les réseaux d'acteurs.

CONCLUSION GÉNÉRALE DU MÉMOIRE

Ce mémoire a montré que l'information et les outils numériques sont des éléments centraux pour le déploiement d'une politique publique territoriale, comme c'est le cas pour la marque *Esprit parc national*. Il permet d'apporter des éléments de réponse aux enjeux liés aux outils numériques de gestion de l'information, et notamment autour de l'hétérogénéité de l'utilisation de ces outils dans les réseaux multi-acteurs.

D'un point de vue plus académique, ce mémoire offre une vision de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication sur le terrain et permet d'aborder de nombreux enjeux. Il relie les notions de marketing territorial, de gouvernance en réseau et de gestion de l'information dans le cadre d'un outil au service des aires protégées. Le développement de ce mémoire, met en avant l'importance du numérique pour la coordination d'un réseau multi-acteurs. À travers le cas d'*Esprit parc national*, il illustre également la façon dont une marque territoriale peut renforcer la visibilité des acteurs locaux tout en favorisant des pratiques respectueuses de la nature.

Pour l'équipe d'*Esprit parc national*, ce travail permet de confirmer et d'appuyer des constats qui étaient déjà identifiés depuis longtemps. Certains freins et leviers présentés peuvent être rapprochés d'actions déjà en cours de déploiement. Dans le détail, la mission a permis d'améliorer la qualité et la complétude de la base de données de la marque, condition indispensable pour l'étude d'évaluation d'impact. Des outils opérationnels ont aussi été produits et pourront être réutilisés au besoin. Enfin, l'analyse transversale des pratiques de formation offre des pistes de réflexion autour des questions de mutualisation et d'amélioration.

Pour adopter une approche plus critique autour du travail mené pour ce mémoire, je pourrais souligner les limites de la partie bibliographique qui ne rentre pas assez dans certains détails, notamment sur des questions de politique, de gouvernance et de réseaux d'acteurs. Cela aurait

pu éclairer le reste du mémoire et permettre une meilleure mobilisation des informations dans les autres parties. Les hypothèses, également, auraient pu être plus précises, ce qui aurait rendu l'analyse de la problématique plus pointue et apporté des éléments de réflexion plus spécifiques. Enfin, avec plus de temps, d'autres hypothèses auraient pu être soulevées en mobilisant les missions de stage qui ne l'ont pas été.

ANNEXES

Annexe A : Guide d'entretien pour l'étude sur les formations :

Introduction de l'entretien :

Tout d'abord, merci pour le temps que vous accordez à cet échange. Pour me présenter rapidement, je suis stagiaire auprès de l'équipe de la marque *Esprit Parc National* et je mène une étude sur les pratiques des parcs concernant la formation des bénéficiaires. L'objectif est d'identifier des pistes d'amélioration et de favoriser la mutualisation des actions à l'échelle nationale.

Durant cet entretien, nous aborderons plusieurs thématiques :

- Votre rôle dans l'organisation des formations
- L'état actuel des formations proposées
- Les méthodes de recueil des besoins des bénéficiaires
- L'adaptation et l'évolution des plans de formation
- Les impacts observés et les perspectives d'amélioration

Avant de commencer, est-ce que je peux vous demander l'autorisation d'enregistrer notre échange ? L'enregistrement servira uniquement à faciliter la retranscription et l'analyse des propos, et restera bien entendu strictement confidentiel.

Partie 1 : Votre rôle par rapport aux formations :

1. Quel est votre poste et quelles sont vos missions, notamment en lien avec les formations des bénéficiaires ? Depuis quand vous en occupez-vous ? Comment cela se passait-il avant votre arrivée ? Avez-vous observé des évolutions depuis votre prise de fonction ?
2. Quelle part de votre temps est consacrée à ces questions de formation ? Selon vous, est-ce suffisant ?

3. Qui d'autre dans votre équipe, service ou structure intervient sur ces sujets ? Comment vous coordonnez-vous ? (Réunions, outils partagés...)

Partie 2 : L'état des lieux de formations dans votre parc :

4. Combien de formations proposez-vous par an ? Y a-t-il des périodes plus denses que d'autres ?
5. Quels sont les types de formations proposées (thématiques, formats : terrain, salle, visioconférence...) ?
6. Qui décide des contenus, des dates, des prestataires ?
7. Qui sont les formateurs ? Faites-vous appel à des acteurs (prestataires, partenaires, experts) ? De qui dépendent-ils ? Quel est leur rôle ?
8. Avez-vous constaté un engouement particulier pour certaines formations ? À l'inverse, y en a-t-il qui rencontrent peu de succès ou qui sont parfois annulées ? Certaines sont-elles obligatoires ou imposées ?
9. À qui s'adressent les formations ? Sont-elles ouvertes à d'autres publics que les bénéficiaires de la marque (OT, agents des parcs, partenaires...) ?
10. Proposez-vous d'autres formes d'accompagnement ? Comme du coaching individuel ou des ressources complémentaires ?
11. Comment faites-vous connaître les formations ? Comment communiquez-vous ? (Supports utilisés : mails, newsletters, affichage, informations dans les maisons de parc, temps d'échange...)
12. Avez-vous identifié des freins à la participation ? (Distance, emploi du temps, désintérêt...). Les visioconférences sont-elles une réponse possible ? Auriez-vous d'autres idées ?

Partie 3 : Recueil des besoins et adaptation des formations :

13. Vos plans de formation ont-ils évolué au fil des années ? Qu'est-ce qui a changé ?
14. Comment recueillez-vous les besoins des bénéficiaires ? (Questionnaires, audits, échanges informels...) Serait-il possible de nous partager vos outils (comme vos

questionnaires) et, si possible, quelques résultats ? Utilisez-vous l'outil OFB ou un autre ?

15. Comment ces besoins sont-ils intégrés dans les plans de formation ? (Ex. Choix thématiques, reconduction ou non d'une action, évolution l'année suivante...)
16. Quels sont les principaux freins à la mise en place des formations ? (Budget, temps, disponibilités des intervenants, logistique...)
17. Réalisez-vous des enquêtes de satisfaction après les formations ? Si oui, sous quelle forme (papier, numérique, discussions) ?
18. Avez-vous des outils pour conserver/analyser les retours des bénéficiaires ?

Partie 4 : Impacts et retours :

19. Les formations permettent-elles aux bénéficiaires de créer du lien entre eux ? (→ Notion de réseau)
20. Avez-vous observé des changements de pratiques suite à certaines formations ? À quel(s) niveau(x) ? (→ Pistes pour l'étude d'évaluation d'impact)
21. Qui participe le plus souvent aux formations ? Ce sont souvent les mêmes bénéficiaires ? Comment pourriez-vous mobiliser de nouveaux profils ? Avez-vous mis en place des stratégies pour toucher les « non-participants » ?
22. Lors des formations, recueillez-vous des informations sur l'implication des bénéficiaires dans leur démarche EPN ?
23. Comment les informations sur les formations sont-elles transmises à l'équipe de la marque (Plans, feuilles de présence, bilans, retours des bénéficiaires, etc.) ? À quelle fréquence ? Qui s'en charge ?

Partie 5 : Perspectives et mutualisation :

24. Avez-vous déjà des idées de formations pour 2025/2026 ? Des envies ? Des difficultés identifiées ?
25. Que pensez-vous de l'idée de diffuser un questionnaire national à tous les bénéficiaires pour centraliser les besoins ? Est-ce que vous trouvez cela pertinent ?

26. Selon vous, l'OFB pourrait-il élargir son appui à d'autres thématiques de formation (en dehors de la communication de la marque) ?

27. Auriez-vous des suggestions concrètes pour améliorer les formations ? (Contenus, formats, fréquence, mutualisation entre parcs, etc.)

Clôture de l'entretien :

Avez-vous des éléments à ajouter ? Des remarques ou suggestions qui vous paraissent utiles pour cette étude ?

Merci encore pour votre participation. N'hésitez pas à nous transmettre tout document utile ou complément d'information.

L'équipe de la marque reviendra vers vous avec une synthèse des retours et des pistes d'amélioration qui seront discutées en GP marque.

Annexe B : Trame de questionnaire à destination des bénéficiaires de la marque

Introduction du questionnaire :

Ce questionnaire vise à mieux connaître vos besoins en matière de formation. Vos réponses permettront d'adapter les futures actions, à la fois au niveau de votre parc et à l'échelle nationale. Le temps de réponse à ce questionnaire est estimé à X minutes.

Merci pour votre participation !

Profil du bénéficiaire :

Nom (Champ libre)

Prénom (Champ libre)

Structure (Champ libre)

Thématique (Choix déroulant : tourisme, agriculture, artisanat)

Filière d'activité (Choix déroulant : exemple : sortie, hébergement, restauration, etc.)

Parc national référent (Choix déroulant : listes des parcs qui souhaiteront passer le questionnaire à leurs bénéficiaires)

Vallées/secteurs (Choix déroulant : reprendre les vallées et secteurs de la base de données)

+ Infos : téléphone, mail (À discuter en fonction des besoins)

Depuis combien de temps avez-vous intégré la marque ? (Choix déroulant : avec différentes années de 1 à 10)

Participation aux formations actuelles :

Avez-vous déjà participé à une formation proposée par votre parc ? (Oui/Non)

(Si non) Pourquoi ? (Plusieurs réponses possibles)

Le parc ne propose pas/pas assez de formations

Manque de temps / emploi du temps chargé

Distance du lieu de formation trop importante

Date(s) peu adaptée(s)

Thématique(s) pas pertinente(s) pour mon activité

Problème(s) de communication (Difficulté à recevoir les informations)

Autre : (Champ libre facultatif)

(Si oui) À quelle fréquence ? (1 au choix)

Pas tous les ans

Au moins une fois par an

Quelques fois dans l'année (3 ou 4)

Beaucoup (Plus de 5)

(Suite de la question précédente en si oui) Quels sont les éléments qui vous empêchent d'assister plus souvent à des formations ? (Plusieurs réponses possibles)

Participation suffisante aux formations

Manque de temps / emploi du temps chargé

Distance du lieu de formation trop importante

Date(s) peu adaptée(s)

Thématique(s) pas pertinente(s) pour mon activité

Problèmes de communication (Difficulté à recevoir les informations)

Autre : (Champ libre facultatif)

Besoins en termes de formation :

Parmi les thématiques proposées, lesquelles vous intéressent le plus ? (Questionnement autour du fait d'ajouter à chacune des entrées la possibilité de choisir entre formation débutante ou formation approfondie)

Biodiversité : Écosystème / Faune / Flore / Oiseaux / Insectes /

Thématiques : Montagne / Forêt / Mer et Océan / Plage / Écotourisme / Activités de pleine nature / Nuit / Jardin /

Écoresponsabilité : Pratiques écoresponsables / Cuisine locale / Zéro déchet / Plantes comestibles

Patrimoine local : Pastoralisme / Archéologie / Astronomie / Paysage / Géologie / Agroécologie / Savoir-faire / Petit patrimoine / Architecture

Communication : Réseaux sociaux / Site web / Photographie / Position du marché / Accueil des publics / Création de contenu pédagogique

Parcs nationaux : Présentation / Fonctionnement / Chartes / Actualité

Sensibilisation des publics : Biodiversité / Écoresponsabilité / Patrimoine local / Médiation

Transition écologique : Énergie / Eau / Déchets

Gestion : Développement de nouveaux produits/services/séjours / Comptabilité / Réglementation

Accueil spécifique : PMR / familles / Publics étrangers

Autres besoins : (champ libre facultatif)

Réseau :

Seriez-vous intéressé par des temps d'échanges en distanciel entre tous les bénéficiaires du réseau (tous parcs confondus) exerçant le même domaine d'activité que vous ? (1 au choix)

Oui, très intéressé.

Oui, pourquoi pas.

Non, pas intéressé

Sans avis

Remarque(s) et sujet(s) à proposer : (Champ libre facultatif)

Partie libre :

Avez-vous des suggestions ou des besoins spécifiques que vous souhaitez partager ? (Champ libre facultatif)

Conclusion

Merci pour votre participation, vos réponses contribueront à l'amélioration des formations proposées dans le parc et à construire une offre nationale adaptée aux besoins des bénéficiaires.

BIBLIOGRAPHIE

AGENCE NATIONALE DE LA SECURITE DES SYSTEMES D'INFORMATION, 2020, *Sécurité numérique des collectivités territoriales, l'essentiel de la réglementation*, France.

ALBAN Nicolas et HUBERT Gilles, 2013, « Le modèle des parcs nationaux à l'épreuve du territoire », *VertigO – la revue électronique en sciences de l'environnement*, n° 13-2, 30 p.

ANOHLT Simon, 2007, *Competitive Identity : The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Londres, Palgrave Macmillan, 147 p.

AUBERTIN Catherine, PINTON Florence & RODARY Estienne, 2009, « Introduction : Le développement durable, nouvel âge de la conservation » dans *Aires protégées, espaces durables ?*, Marseille, IRD Éditions (coll. « Objectifs Suds »), p. 17-27.

BART Christian Le, 2020, « Marketing territorial » dans *Dictionnaire des politiques territoriales*, Presses de Sciences Po, vol.2, p. 344-349.

BENDAHDANE Maha, 2017, « La marque territoriale », *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, vol. 2, n° 17, p. 342-356.

BERTACCHINI Yann, 2010, « Intelligence territoriale : une lecture retro-prospective », *Revue internationale d'intelligence économique*, vol. 2, n° 1, p. 65-97.

BORY Stéphanie & BARANYAI Gabor, 2015, *Les espaces naturels protégés sont-ils nécessaires ?*, Pessac, LGPA Editions, 235 p.

CHAMEROY Fabienne, 2014, « Les labels sont-ils des marques ? Construction d'un cadre conceptuel pour les labels à partir de l'avis d'experts en marketing », *30^{ème} Congrès de l'Association Française du Marketing*, Montpellier, p. 25.

CHARRON Matthieu, SHEARMUR Richard & BEAUCHEMIN Geneviève, 2018, « Données massives et sciences du territoire », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 41(1/3), p. 15-27.

CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI, 2017, *Automatisation, numérisation et emploi*, Tome 2, France, Haut-Commissariat à la stratégie et au plan.

CORDELIER Benoit, 2020, « Greenwashing ou écoblanchiment : Cadrer la communication environnementale », *Sens-Dessous*, vol. 26, n° 2, p. 21-32.

CORDELIER Benoit & BREDUILLIEARD Pauline, 2013, « Publicité verte et greenwashing », *Management & Prospective*, vol. 30, n° 6, p. 115-131.

DEFENSEUR DES DROITS, 2022, *Dématérialisation des services publics : trois ans après, où en est-on ?*, France, Défenseur des droits.

DEMEURE Claude & BERTELOOT Sylvain, 2015, *Marketing*, Dunod, p. 480.

FONTAINE Aurélie, 2014, « Approbation de la Charte du Parc National de la Réunion : un pas de plus vers la construction de l'ordre public écologique réunionnais », *Revue juridique de l'environnement*, vol. 39, n° 3, p. 477-487.

GARDES Nathalie, BEGUINET Sophie & LIQUET Jean-Claude, 2013, « Du concept d'image à sa mesure, une approche par les représentations sociales : Application au secteur bancaire français », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 261-262, n° 3, p. 157-166.

GINELLI Ludovic, MARQUET Vincent & DELDREVE Valérie, 2014, « Bien pratiquer la nature... pour protéger les Calanques ? », *Ethnologie française*, vol. 44, n° 3, p. 525-536.

HERITIER Stéphane, MOTTIN Stéphane, & ASSOCIATION FRANÇAISE D'ETUDES CANADIENNES, 2009, *Nature et patrimoine au service de la gestion durable des territoires*, Meudon, Publications Mission Ressources et Compétences, 222 p.

HOULLIER-GUIBERT Charles-Édouard & MIRIEL Anne, 2018, « La mise en marque des villes et des régions en France : la gouvernance comme facteur clé de succès », *Revue Organisations & territoires*, vol. 27, n° 2, p. 103-110.

JAFFREUX Henri, 2010, « La longue et passionnante histoire des parcs nationaux français », *Bibliothèques spécialisées et patrimoniales de la Ville de Paris*, n°9, P. 138-163.

JOLY Bruno, 2009, *Le marketing*, Boeck Supérieur, 192 p.

LARRERE Catherine & LARRERE Raphaël, 1997, *Du bon usage de la nature. Pour une philosophie de l'environnement*, Paris, Aubier, collection Alto, 355 p.

LARRERE Raphaël, LIZET Bernadette & BERLAN-DARQUE Martine, 2009, *Histoire des parcs nationaux : comment prendre soin de la nature ?*, Muséum national d'histoire naturelle, Éditions Quæ, 236 p.

LEFEBVRE Thierry & MONCORPS Sébastien, 2010, *Les espaces protégés français : une pluralité d'outils au service de la conservation de la biodiversité*, Comité national des Membres de l'UICN de France.

MARAGE Damien, 2022, *Le « mille-feuille » des labellisations d'aires protégées en France : entre indigestion locale, complémentarité régionale et cohérence nationale. Les labels. Quels enjeux pour le développement de nos territoires alpins ?*, Mont-Dauphin, France, p. 40-52.

MASSELOT Cyril, 2006, « Systèmes d'information territoriaux et politiques sociales : quand l'observation territoriale s'empare du net », Bordeaux, France, 14 p.

MAUZ Isabelle, 2002, « Comment est née la conception française des parcs nationaux ? », *Revue de géographie alpine*, tome 90, n°2, p. 33-44.

METTLING Bruno, 2015, *Transformation numérique et vie au travail*, Rapport au ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Sociale, p. 122.

MORIN-DESSAILLY Catherine, 2018, *Prendre en main notre destin numérique : l'urgence de la formation*, France, Sénat.

NOUCHER Matthieu, SEDE-MARCEAU Marie-Hélène, FRANÇOIS Golay & HENRI Pornon, 2006, « Les Technologies de l'Information Géographique : Aubaine ou obstacle pour produire ensemble des données sur le territoire ? », Conférence OPDE 2006 (Les Outils pour Décider Ensemble), 15 p.

OFB, 2020, *Création de l'Office français de la biodiversité, un nouvel établissement public, une nouvelle force pour la biodiversité*, Vincennes, Ministère de la transition écologique et solidaire et Ministère de l'agriculture et de l'alimentation.

PECQUERUE Bernard, 2020, *Le développement local*, Syros, Alternatives économiques, 120 p.

PELLETIER Émilien, 2018, « Les aires marines protégées : évolution récente et perspectives de développement », *Le Naturaliste canadien*, vol. 142, n° 2, p. 167-181.

PHAM NGOC Quynh-Anh et FINNERTY Juliette, 2017, « L'impact de l'utilisation des outils numériques sur la charge mentale des salariés », *La revue des conditions de travail*, n°6, p. 25-33.

PILLET Philippe, 1981, « La recherche scientifique dans les parcs nationaux français », *Géocarrefour*, vol. 56-3, P. 313-328.

ROCHETTE Corinne & ZUMBO-LEBRUMENT Cédrine, 2017, « La co-construction d'une démarche de marketing territorial : une lecture des parties prenantes d'une marque partagée », *Revue Française du Marketing*, vol. 3-4, n° 261, p. 49.

RUPPERT Vimal, 2010, *Des aires protégées aux réseaux écologiques : science, technique et participation pour penser collectivement la durabilité des territoires*, Université Montpellier II, Montpellier, 313 p.

SEGUIN Gérard & ROUZET Emmanuelle, 2010, *Marketing du tourisme durable*, Malakoff, Dunod, 208 p.

VAN TILBEURGH Véronique & CHARLIER-KERBIGUET Muriel, 2009, « La difficile gestation d'un parc marin » dans *Histoire des parcs nationaux*, Éditions Quæ, p. 111-128.

VODOZ Luc, 2001, *NTIC et territoires : enjeux territoriaux des nouvelles technologies de l'information et de la communication*, EPFL Press, 450 p.

WORBOYS Graeme (et al.), 2020, *Gouvernance et gestion des aires protégées*, Canberra, ACT, Australia, ANU Press, 1036 p.

ZWANG Aurélie et GIRAULT Yves, 2019, « Musées et aires protégées, à la croisée de multiples enjeux pour l'éducation relative à l'environnement », *Éducation relative à l'environnement : Regards – Recherches – Réflexions*, décembre 2019, vol.15, n° 1, 28 p.

TABLE DES FIGURES

Figure A : Classification des aires protégées selon les modes de gestion par l’UICN et rattachement des principales aires protégées françaises ... p. 13

Figure B : Répartition des aires protégées sur le territoire de la France métropolitaine ... p. 18

Figure C : Répartition des aires protégées sur le territoire de la France d’outre-mer ... p. 18

Figure D : Frise chronologique de la création des parcs nationaux en France ... p. 22

Figure E : Carte des 11 parcs nationaux en France métropolitaine et outre-mer ... p. 23

Figure F : Représentation des différentes zones du modèle de parc national français ... p. 25

Figure G : Synthétique des besoins en compétences pour se professionnaliser sur le numérique ... p. 57

Figure H : Logo de l’Office français de la biodiversité ... p. 73

Figure I : Carte de l’implantation de l’OFB sur le territoire ... p. 78

Figure J : Les différents objectifs et mesures de la SNAP 2030 ... p. 82

Figure K : Déclinaison des logos d’Esprit parc national dans les différents parcs ... p. 100

Figure L : Chronologie des principales missions de stage ... p. 106

Figure M : Schéma méthodologique de l'étude des formations proposées aux bénéficiaires de la marque *Esprit parc national* par les parcs nationaux ... p. 118

Figure N : État de complétude des rapports d'audit dans la base de données par parc ... p. 125

Figure O : Aperçu du tableau de bord de la base de données d'Esprit parc national ... p. 134

Figure P : Exports bruts des résultats du questionnaire de la plateforme dédiée de l'OFB ... p. 150

Figure Q : Présentation d'une partie de la feuille de traitement des données ... p. 153

Figure R : Extrait d'une feuille de mise en page des données à destination du parc ... p. 154

Figure S : Extrait d'une fiche individuelle présentant les résultats de l'une des 5 catégories ... p. 155

Figure T : Script Python permettant de faire une correspondance entre les bases de données d'*Esprit parc national* et d'*Accès Libre* ... p. 156

Figure U : Fichier de correspondance des structures similaires entre les bases de données d'*Esprit parc national* et d'*Accès Libre* ... p. 157

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	4
SOMMAIRE	5
INTRODUCTION GÉNÉRALE	7
PREMIÈRE PARTIE	9
PARCS NATIONAUX, MARQUES TERRITORIALES ET DONNÉES NUMÉRIQUES :	
COMPRENDRE LES FONDATIONS D'UNE COORDINATION TERRITORIALE INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE	9
Chapitre 1 : Les parcs nationaux : des aires protégées au service de la préservation et de la valorisation des territoires	
1. Les aires protégées : comprendre leur rôle et leur évolution	11
1.1. Définitions et typologie des aires protégées	12
1.2. Des objectifs initiaux vers l'élargissement des missions	14
1.3. Quelques chiffres pour situer les aires protégées en France et dans le monde	16
2. Les parcs nationaux en France : un cadre spécifique et institutionnalisé	19
2.1. Genèse des parcs nationaux : d'un modèle international à une adaptation française	19
2.2. Le cadre juridique et l'organisation territoriale des parcs	23
2.3. Une gouvernance multi-niveaux : coordination, concertation et enjeux politiques	26
3. Les parcs nationaux comme projets de territoires : entre préservation et valorisation	29
3.1. Les missions de préservation environnementale	29
3.2. Les parcs comme espaces d'expérimentation pour le développement durable	32
3.3. Le tourisme durable : un levier de valorisation des territoires	34
Chapitre 2 : Le marketing territorial : de la promotion à la valorisation durable des territoires	
1. Le marketing territorial : un outil en transformation	37
1.1. Définition et principes du marketing territorial	38

1.2.	L'évolution historique vers un marketing durable	40
1.3.	Les dérives du Greenwashing	42
2.	La marque territoriale : un levier stratégique pour les territoires	45
2.1.	Définition et modalités de déploiement	46
2.2.	Fonctions et apports d'une marque territoriale	48
2.3.	Intégrer les principes du développement durable	49
2.4.	Conditions de réussite et facteurs de performance	51
Chapitre 3 : Le numérique au service des territoires : vers une meilleure gestion et circulation de l'information		54
1.	Des outils numériques pour moderniser et coordonner l'action publique	54
1.1.	La transformation digitale des institutions et des collectivités	55
1.2.	Automatiser, visualiser et analyser pour soutenir la décision	59
2.	La donnée territoriale : une ressource à fiabiliser et mutualiser	61
2.1.	Qualité et sécurité des données comme condition d'efficacité	61
2.2.	Mutualisation et ouverture de la donnée pour renforcer la coopération	63
3.	Opportunités et limites du numérique territorial	64
3.1.	Anticiper et modéliser grâce aux nouvelles technologies	65
3.2.	Les freins et limites d'un déploiement numérique généralisé	66
CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA PREMIÈRE PARTIE		70
DEUXIÈME PARTIE :		71
DU CADRE THÉORIQUE AU TERRAIN : L'OFFICE FRANÇAIS DE LA BIODIVERSITÉ ET LA MARQUE ESPRIT PARC NATIONAL		71
INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE		72
Chapitre 1 : L'Office Français de la biodiversité : un établissement public au service de la protection environnementale		73
1.	Un établissement pour répondre aux enjeux de la biodiversité	73
1.1.	La création de l'OFB : une fusion pour clarifier l'action publique	73
1.2.	Une gouvernance multi-acteurs	75
1.3.	Ses ressources financières et humaines, et son maillage territorial	77
2.	Les grandes missions de l'OFB	79
2.1.	La police de l'environnement : contrôler, prévenir et sanctionner	79

2.2.	Produire et diffuser de la connaissance : recherche et expertise	80
2.3.	L'appui aux politiques publiques : coordination et évaluation	81
2.4.	La gestion et l'accompagnement des espaces protégés : entre pilotage et soutien aux gestionnaires	83
2.5.	Mobiliser et sensibiliser la société : acteurs, entreprises et citoyens	84
3.	Le positionnement du stage dans l'organisation de l'OFB	86
Chapitre 2 : La marque Esprit Parc National.		88
1.	Origine et fondements de la marque	88
1.1.	La création d'une marque nationale au service des parcs nationaux	88
1.2.	Des valeurs et des engagements au cœur de la démarche	90
1.3.	Les bénéficiaires : acteurs économiques et relais de la marque	91
2.	Fonctionnement et gouvernance de la marque	92
2.1.	Une marque collective avec un cadre juridique exigeant	92
2.2.	Une gouvernance multi-acteurs	94
2.3.	Des ressources financières et humaines	95
3.	Déploiement et outil de valorisation	96
3.1.	L'accompagnement des acteurs de la marque	96
3.2.	Une stratégie de communication multi-média	97
3.3.	Une plateforme de marque pour assurer la cohérence de la marque	98
Chapitre 3 : Missions de stage : Appui au déploiement de la marque Esprit Parc National		102
1.	Contextualisation des besoins de la marque	102
2.	Les missions réalisées	103
2.1.	Gestion et fiabilisation de la base de données	104
2.2.	Étude sur les formations des bénéficiaires	105
2.3.	Mise en forme et automatisation des données	106
2.4.	Appui transversal à l'équipe nationale de la marque	107
CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA DEUXIÈME PARTIE		110
TROISIÈME PARTIE :		111
ANALYSE DES HYPOTHÈSES ET MOBILISATION DES MISSIONS DE STAGE		111
INTRODUCTION DE LA TROISIÈME PARTIE		112

Hypothèse 1 : La circulation de l'information est un élément central pour la coordination et la cohérence d'un réseau multi-acteurs _____ 113

1.	Définition des concepts clés de l'hypothèse et rattachement à la marque <i>Esprit parc national</i>	113
2.	Contexte et méthodologie des missions mobilisées	115
2.1.	Étude sur les formations des bénéficiaires	115
2.2.	Gestion de la base de données	119
2.3.	Élaboration des comptes rendus de GT/GP	120
3.	Résultats des missions	120
3.1.	Analyse de l'étude sur les formations des bénéficiaires	120
3.2.	Constat sur la complétude et l'utilisation de la base de données	124
3.3.	Apport des comptes rendus	125
4.	Interprétation de l'hypothèse	126
4.1.	Interprétation de l'étude sur les formations	126
4.2.	Interprétation de la mission sur la base de données	128
4.3.	Interprétation des comptes rendus	129
4.4.	Confirmation partielle de l'hypothèse : apports, freins et leviers	129

Hypothèse 2 : La qualité de la donnée est un levier essentiel pour le suivi et l'évaluation de la performance d'une marque territoriale _____ 133

1.	Définition des concepts clés de l'hypothèse et rattachement à la marque <i>Esprit parc national</i>	133
2.	Contexte et méthodologie des missions associées	136
2.1.	Gestion de la base de données	136
2.2.	Production des chiffres clés annuels	137
3.	Résultats des missions	137
3.1.	Constat sur la gestion de la base de données	137
3.2.	Production des chiffres clés annuels	139
4.	Interprétation de l'hypothèse	140
4.1.	Interprétation sur la fiabilisation de la base de données	140
4.2.	Interprétation de la production des chiffres clés de la marque	143
4.3.	Validation de l'hypothèse	144

<i>Hypothèse 3 : L'optimisation des outils numériques de gestion de l'information facilite l'intégration des données.</i>	147
1. Définition des concepts clés de l'hypothèse et rattachement à la marque <i>Esprit parc national</i>	147
2. Contexte et méthodologie des missions associées	148
2.1. Amélioration et automatisation d'export de résultat de questionnaire	148
2.2. Automatisation et correspondance de bases de données	151
3. Résultats des missions	152
3.1. Création de fichiers automatisés pour mettre en forme les exports	152
3.2. Script Python pour faire correspondre les bases de données	156
4. Interprétation de l'hypothèse	158
4.1. Interprétation de l'amélioration des exports	158
4.2. Interprétation de la correspondance des bases	160
4.3. Validation de l'hypothèse	161
CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA TROISIÈME PARTIE	163
CONCLUSION GÉNÉRALE DU MÉMOIRE	165
ANNEXES	167
BIBLIOGRAPHIE	174
TABLE DES FIGURES	177
TABLE DES MATIÈRES	179

DÉPLOYER UNE MARQUE ET COORDONNER SES ACTEURS À L'ÈRE DE LA DONNÉE : LE CAS D'*ESPRIT PARC NATIONAL*

RÉSUMÉ

Ce mémoire s'intéresse à la place de l'information dans un réseau multi-acteurs, et plus particulièrement au rôle de la donnée et des outils numériques dans le déploiement d'une marque territoriale et la coordination de ses acteurs. L'étude s'appuie sur la marque *Esprit parc national*, portée par l'Office français de la biodiversité et les parcs nationaux. En tant qu'outil de valorisation territoriale, elle met en avant les productions et services d'acteurs locaux engagés dans des pratiques écoresponsables. Le développement articule cadre théorique et missions de stage, et met en lumière les défis numériques auxquels la marque est confrontée. À l'ère de la donnée, ce mémoire souligne combien la circulation de l'information, la qualité des données et l'optimisation des outils numériques constituent des leviers stratégiques pour renforcer le déploiement d'une marque collective.

MOTS CLÉS

Marque territoriale – Réseau d'acteurs – Structuration de l'information – Données

ABSTRACT

This thesis explores the role of information within a multi-stakeholder network, and more specifically the importance of data and digital tools in the deployment of a territorial brand and the coordination of its actors. The study focuses on the *Esprit parc national* brand, supported by the French Office for Biodiversity and the national parks of France. As a tool for territorial promotion, the brand highlights the products and services of local actors committed to eco-responsible practices. The work combines a theoretical framework with internship-based missions, shedding light on the digital challenges faced by the brand. In the era of data, this thesis emphasizes how information flows, data quality, and the optimization of digital tools act as strategic levers to strengthen the deployment of a collective brand.

KEY WORDS

Territorial brand – Network of actors – Information structuring – Data