

La marque *Esprit parc national*

Synthèse de l'étude évaluative

Consortium Consultants (Anne Pisot,
Anne Micoud, Michel Basset)

Sommaire

N°46

- Introduction
- 1. Méthodologie de l'évaluation
- 2. Réponses aux questions évaluatives
- 3. Recommandations
- Conclusion

Les recommandations sont issues de l'étude menée par Consortium Consultants. Elles ont pour objectif d'alimenter la réflexion du collectif OFB - parcs nationaux sur les évolutions à convenir de leur stratégie commune de marque.

Les parcs nationaux français constituent un réseau d'espaces naturels protégés exceptionnels par la richesse de leur environnement et leur biodiversité. Sur ces territoires, les acteurs économiques contribuent à la préservation de la biodiversité. C'est l'un des paris portés par la marque *Esprit parc national*, mise en œuvre par l'Office français de la biodiversité (OFB) et les parcs nationaux (PN).

Cinq ans après sa création, la marque rassemble plus de 600 bénéficiaires et 1 100 produits ou services sont marqués dans dix parcs nationaux. Quels enseignements peut-on tirer de cette première période ? Les objectifs de déploiement de la marque sont-ils atteints ? Comment la gouvernance favorise-t-elle ces résultats et quel y est le rôle des bénéficiaires ? Ces derniers sont-ils satisfaits des résultats atteints ? Et finalement *Esprit parc national* permet-elle de mieux reconnaître le rôle des parcs nationaux ?

Pour répondre à ces questions à la veille de la révision de la première stratégie de développement de la marque, une mission d'évaluation a été conduite par l'OFB et les parcs nationaux. Dans un contexte particulier lié à la pandémie, les techniques déployées ont été construites pour laisser une large place à l'écoute des parties prenantes et à leur participation à la gouvernance de la mission. Le cabinet Consortium Consultants a assuré la mise en œuvre de cette démarche d'évaluation, assurant ainsi, par son externalité, une réelle transparence dans les résultats et les recommandations.

Après une présentation de la méthodologie, garante de la solidité des résultats, cette publication présente dans une seconde partie les résultats encourageants acquis par la marque mais aussi les limites de son fonctionnement actuel. Enfin, dans une dernière partie, elle propose une série de recommandations visant à déployer plus solidement et durablement la démarche, afin qu'elle contribue encore mieux au rayonnement des parcs nationaux français.



© Céline Lecomte - OFB

Introduction

● La marque *Esprit parc national*

- La marque *Esprit parc national* est une marque qui promeut des produits et services « issus d'activités exercées dans les parcs nationaux et qui s'inscrivent dans un processus écologique en vue notamment de la préservation ou de la restauration de la faune et de la flore¹ ». Créée par les parcs nationaux de France, elle s'applique à des produits et services (hébergements, sorties de découverte, fruits, légumes, miels, produits laitiers, etc.) proposés par les acteurs économiques des territoires des parcs nationaux. Lancée au niveau national le 22 juillet 2015, la marque est aujourd'hui déployée par les parcs nationaux, pas à pas, selon les contextes locaux et les territoires.
- L'OFB est le propriétaire de la marque ; le dispositif de mise en œuvre de la marque se fait dans une gouvernance inter-parcs nationaux coordonnée par l'OFB et une gouvernance spécifique à chacun des parcs nationaux engagé dans le déploiement.
- Début janvier 2021, la marque *Esprit parc national* réunit plus de 600 bénéficiaires actifs ayant au moins un contrat (parfois 2 ou 3) signé en cours pour un produit ou service marqué (48 candidatures sont à l'étude).
- La marque se déploie dans tous les parcs nationaux sauf au Parc amazonien de Guyane et 61 % des bénéficiaires sont concentrés sur 3 parcs nationaux (Pyrénées, Ecrins, Cévennes).
- La marque se distingue par sa dimension multisectorielle puisqu'elle permet aujourd'hui de couvrir la quasi-totalité des activités exercées dans les parcs* en matière de tourisme, d'agriculture et d'artisanat.
- Plus de 1 100 produits ou services sont marqués, dont plus de la moitié sont des produits d'hébergement et les sorties découvertes. La place des produits marqués en tourisme est très importante et ils représentent environ 75 % des produits marqués à ce jour.

● Les objectifs de l'évaluation

Une 1^{re} stratégie de développement de la marque a été définie pour la période 2017-2020 (Figure 1). Au terme de cette 1^{re} stratégie, et 5 ans après le lancement de la marque, l'objectif de la mission d'évaluation était de faire un point d'étape et d'éclairer le collectif OFB - parcs nationaux sur le fonctionnement de la marque, son organisation et le

déploiement en cours. Il s'agissait aussi, de manière plus large, de mesurer comment la marque s'inscrit dans les stratégies des parcs nationaux, comment elle est appropriée par les parcs et en quoi elle contribue aux missions confiées aux parcs nationaux en faveur de la biodiversité.



Figure 1. Les objectifs stratégiques 2017-2020 de la marque.

* Par souci de lisibilité, dans cette publication, on écrit parfois « parcs » pour désigner « parcs nationaux ».

1. La loi 2006-436 du 14 avril 2006 crée Parcs nationaux de France et lui confie la mission de déposer une marque pour des produits et des services « issus d'activités exercées dans les parcs nationaux et qui s'inscrivent dans un processus écologique en vue notamment de la préservation ou de la restauration de la faune et de la flore ». L'Office français de la biodiversité (OFB), créé par la loi n° 2019-773 du 24 juillet 2019, assure aujourd'hui cette mission. L'OFB rassemble l'Office national de la chasse et de la faune sauvage (ONCFS) et l'Agence française pour la biodiversité (AFB), issue elle-même de la fusion de Parcs nationaux de France, l'Atelier technique des espaces naturels, l'Agence des aires marines protégées et l'Office national de l'eau et des milieux aquatiques.

1. Méthodologie de l'évaluation

● Une gouvernance participative pour conduire l'étude

La **gouvernance de cette évaluation** s'est organisée autour de 2 instances principales :

- **un secrétariat technique**, composé de 8 personnes, représentants de l'OFB (direction des aires protégées - DAP - et direction de l'appui aux stratégies pour la biodiversité - DASB -) et représentants des parcs nationaux (Cévennes, Ecrins, Mercantour, Pyrénées) ;
- **un Comité de suivi**, réunissant les membres du secrétariat technique, les directeurs de la DAP et de la DASB, le président du Comité de gestion de la marque, des bénéficiaires de la marque et des partenaires experts (sociologue et économiste). Au total, le Comité de suivi a réuni 16 personnes.

C'est donc une **gouvernance ouverte et participative** qui a été constituée pour piloter cette mission, traduisant la volonté d'ouverture dans l'évaluation à conduire. Chacune des deux instances a été réunie aux différentes phases du travail, de l'automne 2020 à l'automne 2021 (Figure 2).

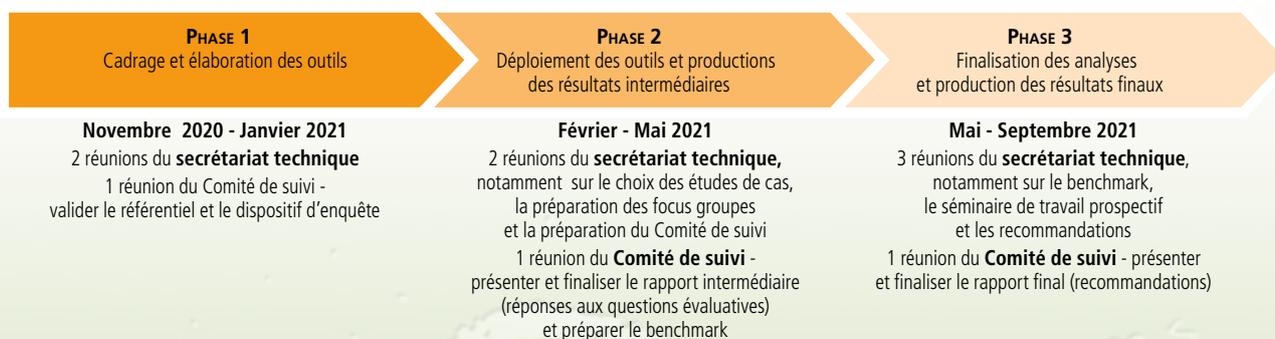


Figure 2. La participation des instances de gouvernance à l'évaluation.

● Un travail pour s'accorder sur les critères *via* le référentiel d'évaluation

En matière d'évaluation, le référentiel est une étape importante pour s'accorder sur la manière dont on va répondre aux objectifs de l'évaluation.

Le référentiel permet de s'entendre sur :

- **le périmètre de l'évaluation**, c'est-à-dire ce que l'on veut étudier : la marque dans toutes les formes de son déploiement (les 11 parcs nationaux et l'OFB), incluant ses modes de gouvernance, et ce depuis le lancement de la marque à savoir 2015. Les cibles de l'évaluation ont été précisées : bénéficiaires, acteurs socio-économiques des territoires des parcs nationaux, partenaires et OFB. Le grand public ne constitue pas en soi une cible d'analyse pour cette évaluation. En effet, il ne s'agit pas d'évaluer la notoriété grand public de la marque, objet d'études menées par ailleurs par l'OFB ;
- **la logique d'intervention de la marque**, c'est-à-dire les liens de causalité entre les actions conduites et les objectifs visés. Ce travail, conduit avec le secrétariat technique de la mission, a permis d'explicitier et de s'accorder sur des hypothèses que l'on peut formuler sur ces liens de causalité.

C'est en s'appuyant sur la logique d'intervention que les 4 **questions évaluatives de la mission** ont pu être précisées avec la définition de **critères** d'appréciation pour y répondre. Enfin, ce travail préalable a permis de préciser et d'ajuster **les techniques de collecte de données à engager et le calendrier de travail**.

Les critères d'appréciation pour répondre aux 4 questions évaluatives ont été précisés ainsi :

- **Q1 = Dans quelle mesure les objectifs de déploiement de la marque, au niveau collectif comme au niveau de chaque parc national, sont-ils atteints ?** Les critères d'appréciation ont été centrés sur la stratégie de déploiement et la communication, les modalités de déploiement, l'implication des acteurs et le réseau inter-parcs ;
- **Q2 = De quelle manière les modes de gouvernance (organisation et fonctionnement) expliquent-ils les résultats du déploiement de la marque ?** Les critères d'appréciation ont été centrés sur les modes de gouvernance et leur fonctionnement (circuits de décision, outils de gestion, redevance, ressources humaines affectées, moyens) ;
- **Q3 = Dans quelle mesure la marque *Esprit parc national* répond-elle aux besoins et attentes des acteurs socioprofessionnels des territoires ?** Les critères d'appréciation ont été centrés sur l'appropriation de la marque par les bénéficiaires, les bénéfices directs qu'ils en retirent et les dynamiques locales engagées du fait de la marque ;
- **Q4 = Dans quelle mesure la marque *Esprit parc national* contribue-t-elle à la reconnaissance des missions des parcs nationaux français ?** Les critères d'appréciation ont été centrés sur la diffusion de la marque, sa reconnaissance et ses moyens.



● Des techniques de collecte et d'analyse donnant une large place aux parties prenantes de la marque

Les **techniques déployées** pour collecter les données (puis pour les analyser) ont été construites pour laisser **une large place à l'écoute des parties prenantes de la marque**, telles que définies dans le périmètre de l'évaluation.

Le travail de recueil des données réalisé de décembre 2020 à mai 2021 s'est organisé autour de :

- l'analyse de la **base de données** existante et des **documents** liés à la gestion de la marque (stratégie nationale, règlement d'usage générique - RUG, règlements d'usage catégoriels - RUCs...);
- **une enquête en ligne** auprès de bénéficiaires, non bénéficiaires et partenaires institutionnels de chacun des 11 parcs nationaux;
- **des entretiens avec une série d'acteurs**, référents « marque » des parcs nationaux², gestionnaires de la marque à l'OFB, partenaires régionaux et nationaux des parcs nationaux pour la marque;

- **4 focus groupes** permettant l'expression d'avis de groupes d'acteurs sur différentes hypothèses ou questions issues des investigations préalables; ces temps ont été **ouverts à des bénéficiaires** volontaires sollicités lors de l'enquête en ligne;
- **4 études de cas** afin d'étudier plus précisément des situations, outils et pratiques déployés et ainsi éclairer les questionnements évaluatifs : étude de cas illustratifs du fonctionnement de 2 parcs nationaux en matière de déploiement de la marque (parcs nationaux de forêts et des Pyrénées), l'étude des dispositifs de formation proposés aux bénéficiaires par les parcs et l'OFB et une analyse transversale sur les modalités d'élaboration et de modification des RUCs.

● Une co-construction des recommandations

La production des recommandations s'est appuyée sur les travaux suivants :

- **un atelier prospectif** : cet atelier réunissait différents types d'acteurs parties prenantes de la marque (gestionnaires et bénéficiaires principalement). Sur la base d'une réflexion prospective mobilisant des personae, il a formulé d'une part le futur idéal de la gestion de la marque et d'autre part différentes propositions pour atteindre ce futur idéal;
- **un benchmark basé sur l'analyse de 3 marques collectives** : ce travail a permis d'éclairer quelques-uns des points particuliers liés à la gestion de la marque par comparaison et analyse croisée des modes de fonctionnement. Il a notamment mis en lumière les particularités de la gouvernance de la marque et de ses modes de commercialisation.

Sur la base de ces travaux conduits durant l'été 2021, des recommandations ont été formulées puis présentées et consolidées en **Comité de suivi**.



2. Correspondant technique pour la marque au sein de chaque parc.

2. Réponses aux questions évaluatives

En réponse aux quatre questions évaluatives, la mission a mis en évidence des bases solides, mais aussi quelques faiblesses du déploiement d'*Esprit parc national*.

● Une organisation générale très structurée

La gouvernance collective pour assurer la gestion de la marque *Esprit parc national* s'appuie sur deux instances principales, la direction générale de l'OFB et le Comité de gestion de la marque (CGM). Le CGM est composé de 4 collèges représentant respectivement : les conseils d'administration des parcs nationaux (3 membres), les directions des parcs nationaux (3 directeurs ou adjoints), les socio-professionnels (5 membres), l'OFB (3 membres). Le référent du collège des directions des PN pour le Groupe de travail marque³ complète sa composition.

Les compétences du CGM portent en particulier sur :

- l'administration et la gestion de la marque ;
- sa stratégie de développement et les moyens afférents pour la mettre en œuvre.

Au niveau opérationnel, la mise en œuvre est assurée par le groupe de travail marque inter-parcs nationaux, en lien avec des groupes dédiés aux aspects tourisme, agriculture et communication de la marque.

Cette organisation générale s'appuie sur cinq éléments constitutifs (Figure 3) :

- un **règlement d'usage général** (RUG) inscrit au registre national des marques et sa déclinaison par **règlements d'usage catégoriel** (RUCs) qui définissent le fonctionnement et les règles d'utilisation de la marque. Les règle-

ments catégoriels par grand type de produits ou de services sont validés par le CGM. Chaque RUC est décliné en 2 outils opérationnels : une grille d'audit qui permet de vérifier la conformité des critères du RUC de chaque activité ou produit proposé au marquage et un dossier de candidature pour les socio-professionnels. Avec 18 RUCs validés, la grande majorité des produits et services proposés par les acteurs socio-économiques des parcs est désormais couverte ;

- une **procédure de candidature** qui compte notamment une phase d'audit des produits ou services candidats à la marque, réalisée par le parc national ou par un prestataire à qui le parc a confié cette prestation ;
- un **contrat de partenariat**, d'une durée de 5 ans, qui permet d'accorder le droit d'usage de la marque à un utilisateur qui commercialise des produits ou services « issus d'activités exercées dans les parcs nationaux et qui s'inscrivent dans un processus écologique en vue notamment de la préservation ou de la restauration de la faune et de la flore » ;
- une **redevance** à régler annuellement par le bénéficiaire de la marque, qui varie selon le chiffre d'affaire de l'année n-1 généré par son activité marquée ;
- des **contrôles** qui peuvent être déclenchés par l'OFB de manière inopinée.

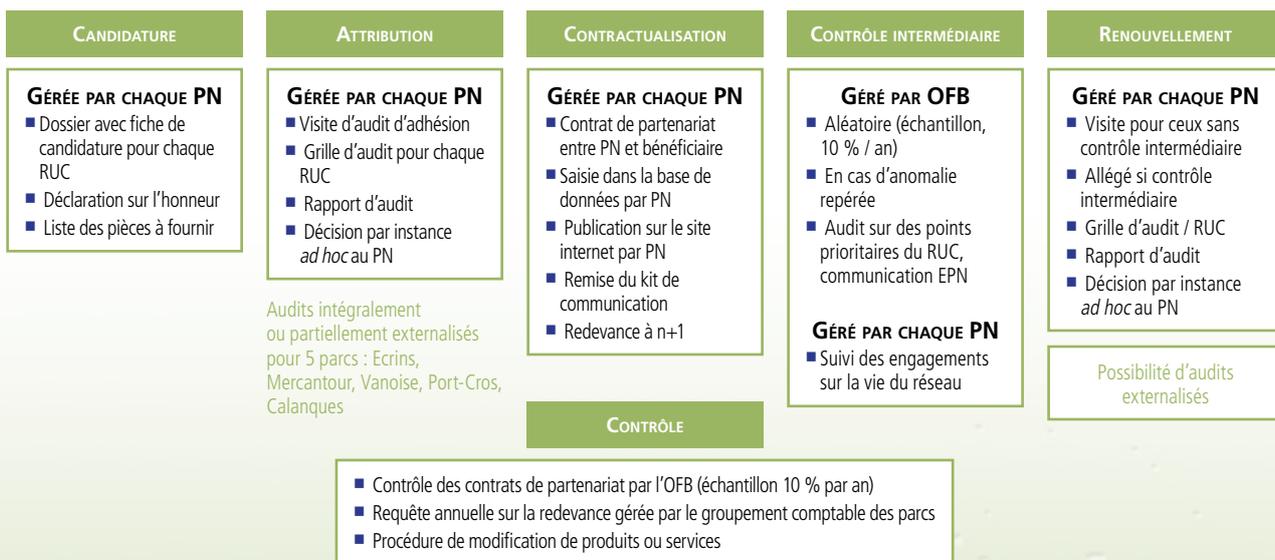


Figure 3. L'organisation générale du fonctionnement de la marque.

3. Groupe de travail OFB et inter-parcs qui assure la cohérence de travaux menés au niveau national sur les différents secteurs de développement de la marque, la communication, etc.

● Une base solide, fondée sur une complémentarité local-national, pour poursuivre le déploiement

En 2021, la marque est déployée dans 10 parcs nationaux. Elle rassemble plus de 600 bénéficiaires pour plus de 1 100 services ou produits marqués couvrant de nombreuses activités exercées sur les parcs, en matière de tourisme, d'agriculture et d'artisanat (Figure 4). Ceci constitue en soi un point d'appui important. **Pour autant, la 1^{re} stratégie de déploiement de la marque a été définie globalement** sans articulation particulière avec des stratégies locales de chaque parc national, peu explicitées. On observe un déploiement très variable d'un parc à l'autre. Dans la mesure où les stratégies locales ne sont pas formalisées, il n'est pas possible de distinguer ce qui relève de freins locaux, de manque de moyens ou d'absence de volonté locale dans les disparités de déploiement observées.

Par ailleurs, la recherche d'un déploiement équilibré entre les activités est souvent mise en avant par les parcs. Mais les **partenaires sont peu impliqués** dans le déploiement soit par méconnaissance soit parce que sollicités ponctuellement.

Les **bénéficiaires sont exigeants quant aux critères des RUCs**. Pour plus de 3/4 des bénéficiaires enquêtés, ces derniers leur paraissent adaptés au regard de leurs attentes vis-à-vis de la marque ; ils concrétisent, à leurs yeux, un discours lisible (« la promesse client »).

Il existe une gamme importante d'outils et d'actions proposés, mais les bénéficiaires attendent davantage au niveau marketing à l'échelle nationale et sur le déploiement au niveau local. Les **3 piliers de la communication nationale** (site internet, réseaux sociaux, médias nationaux) sont utiles ; les supports sont appréciés mais l'ensemble semble **trop peu connu** des bénéficiaires notamment.

Une culture inter-parcs est en cours de développement et des mutualisations existent, mais de manière ponctuelle ou très ciblée.

Malgré des résultats encore mitigés, on note qu'un important travail de structuration des outils collectifs a été réalisé depuis le lancement de la marque. Ce travail constitue une base solide pour amplifier le déploiement de la marque dans les années à venir.

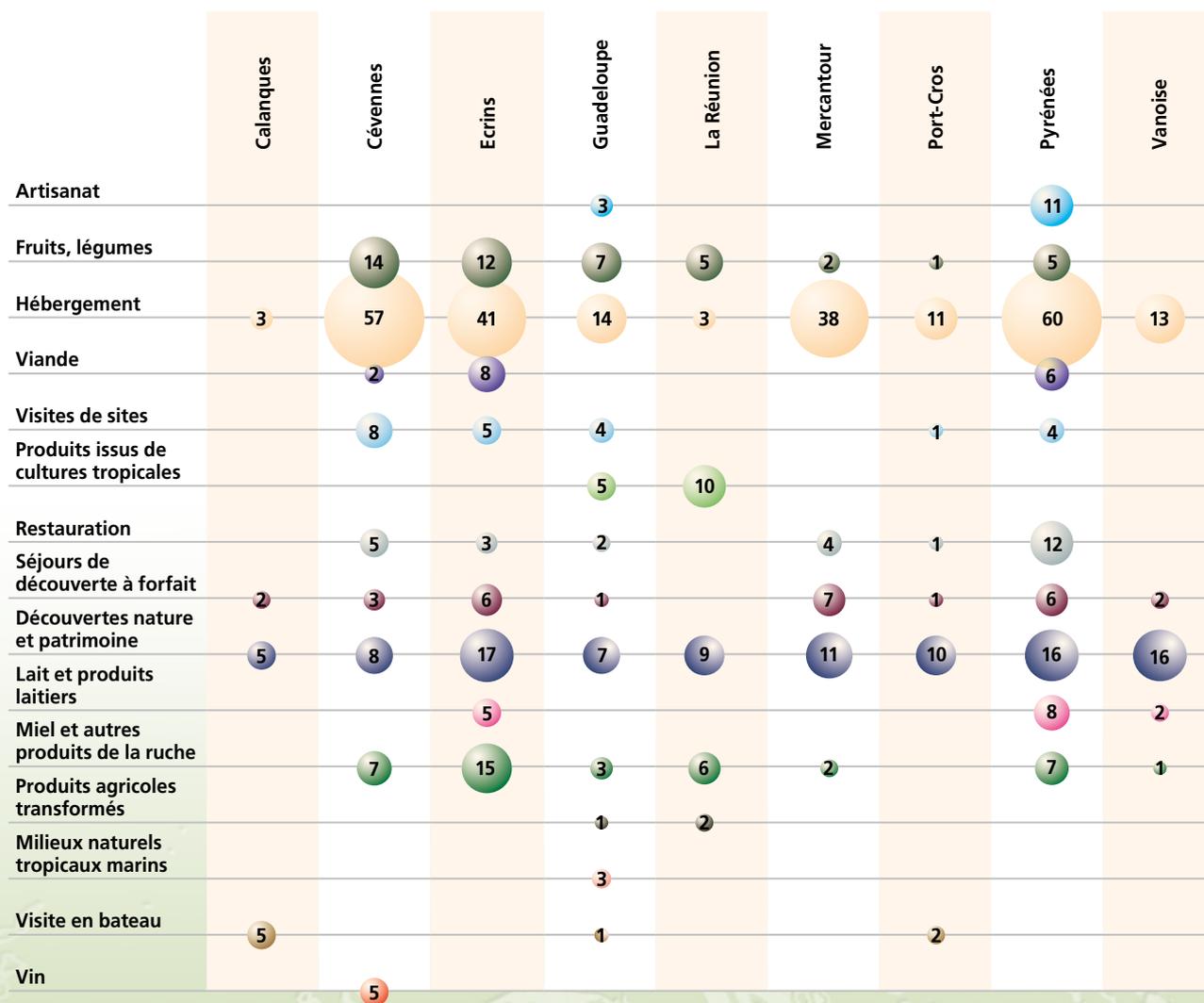


Figure 4. Nombre de bénéficiaires par RUC de rattachement du produit ou service marqué et par parc national (source : base Esprit parc national 2020).

● Des moyens de gestion globalement insuffisants au détriment d'activités à valeur ajoutée

Les modalités de gouvernance locale sont **variées** et plus ou moins ouvertes en fonction des parcs. On passe de modèles plutôt organisés autour du management par l'établissement public à des modèles ouverts aux acteurs socio-économiques, plus proches de celui mis en place à l'OFB ; ces situations disparates sont le fruit de facteurs spécifiques locaux.

La **place des acteurs locaux** est en général **limitée** dans la gouvernance de la marque et ils sont assez peu impliqués dans la communication de celle-ci.

La **procédure garantit la valeur** de la marque et a une utilité pour les bénéficiaires. Les audits d'attribution et les contrôles intermédiaires sont les deux pivots de la relation des bénéficiaires aux parcs et à la marque.

Les RUG et RUCs paraissent plutôt adaptés selon les bénéficiaires, mais leurs modalités de mise en œuvre sont interrogées par les parcs (procédure et temps de création et d'adaptation, nombre, granularité). Il en est de même pour la **redevance** qui ne semble pas questionnée par les bénéficiaires, mais qui l'est par certains parcs compte tenu des efforts de gestion qu'elle demande ; pour d'autres parcs, elle ne semble pas poser de difficultés.

Si l'articulation entre national et local est plutôt satisfaisante, elle implique toutefois un **investissement en temps important** à chaque niveau si l'on veut maintenir une gouvernance à la fois nationale et locale.

Les moyens de gestion de la marque sont globalement insuffisants pour permettre un déploiement significatif de la marque et renforcer sa notoriété. Les coûts fixes semblent difficilement compressibles mais pourraient être rationalisés pour investir davantage les activités à forte valeur ajoutée de relations avec les bénéficiaires (recrutement, animation). La gestion et les audits nécessitent des moyens qui ne sont pas toujours disponibles et il y a une attente de la part des équipes des parcs pour gagner en efficacité.

Les référents au sein de chaque parc sont les acteurs incontournables du déploiement et de l'animation de la marque mais le temps consacré à cette fonction est variable d'un parc à l'autre et globalement insuffisant. Les activités propres au référent et aux autres interlocuteurs des bénéficiaires au sein des parcs ne sont pas toujours claires. Des compétences en marketing et commercialisation manquent.



● L'appartenance à une communauté pour les bénéficiaires et un équilibre éthique/commercial encore à trouver

La marque développe un **sentiment d'appartenance** à une communauté et permet à ses membres de bénéficier **d'une image de qualité** pour leurs produits ou services ; **certaines pratiques de ces professionnels évoluent** (nouveaux gestes en faveur de la biodiversité, nouvelles communications, notamment *via* les formations dispensées), mais elles sont encore trop peu accompagnées et/ou mises en avant.

Dans la mesure où la marque est encore peu connue, le **bénéfice de notoriété est modéré** mais semble pourtant perçu par les bénéficiaires de la marque. L'enquête auprès de ces derniers fait ressortir une satisfaction globale avec un souhait de renouvellement de leur part (Figure 5). L'équilibre entre des **valeurs à partager et la dimension commerciale de la marque** est important pour tous ; il reste toutefois à trouver (Figure 6).

La marque permet de développer de nouveaux liens entre bénéficiaires grâce à certains services (formation, journées rencontres) ; des initiatives émergent. **Cet effet réseau est capital** pour les bénéficiaires qui le considèrent comme **trop peu investi** par les parcs ; Il est **local** en priorité. Les moyens manquent souvent pour assurer un recueil régulier des besoins. De même, il n'existe pas, à ce jour, d'indicateurs mis en place dans les parcs pour mesurer le **taux d'appropriation de la marque** par les bénéficiaires ainsi que **cet effet réseau**.

La marque *Esprit parc national* **cohabite avec de nombreux labels ou autres marques** (agriculture biologique, appellations d'origine, *Label Rouge*, mais aussi *Gîtes de France* ou *Valeurs Parc naturel régional*, par exemple). Elle apporte principalement des bénéfices d'image (canaux de promotion différents) et un lien avec le territoire ainsi que des pratiques respectueuses ; la profusion des marques porte en elle un risque de dispersion. Une organisation des partenariats entre *Esprit parc national* et d'autres commence à s'organiser nationalement et localement.

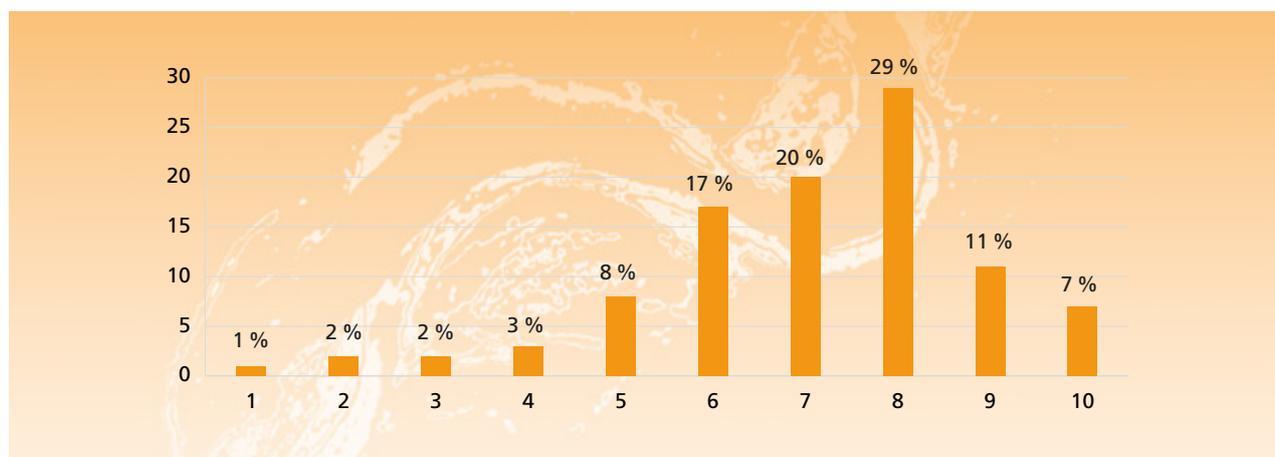


Figure 5. Satisfaction globale des bénéficiaires - note de 1 à 10 (source : enquête auprès des bénéficiaires, février 2021).

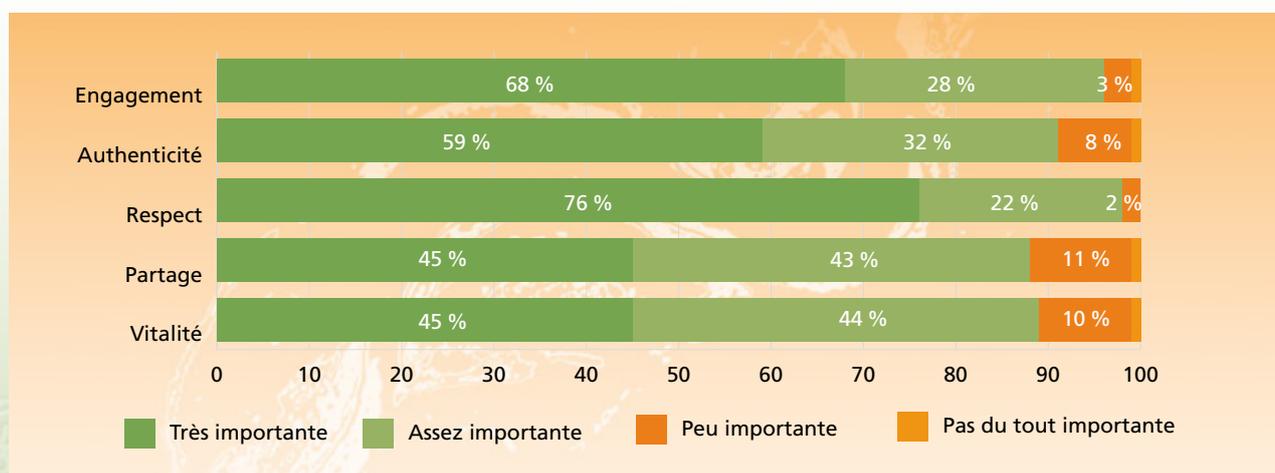


Figure 6. Importance des valeurs portées par Esprit parc national, selon ses bénéficiaires (source : enquête auprès des bénéficiaires, février 2021).

● Une reconnaissance encore limitée mais des résultats efficaces au regard des moyens affectés

La marque ***Esprit parc national*** est peu connue et les actions pour la faire connaître auprès des acteurs institutionnels sont limitées ; mais lorsque la marque est connue, **les valeurs des parcs nationaux sont bien identifiées dans les territoires** ; on distingue selon les secteurs des nuances nécessaires à introduire dans les messages à construire pour l'avenir (tourisme - agriculture).

La marque est repérée au sein de l'OFB comme un savoir-faire des parcs nationaux, mais elle reste à ce jour cantonnée dans le secteur des aires protégées.

La marque est peu connue au-delà du réseau et des partenaires existants, sa visibilité est faible et se confond avec celle des parcs nationaux. Les **partenariats** sont, au niveau local comme national, peu nombreux.

Pourtant, compte tenu des moyens limités affectés spécifiquement à cette reconnaissance par les parcs et l'OFB, les résultats semblent efficaces. Quand la marque se déploie sur le territoire, elle contribue directement à la mise en œuvre de la charte et à la mission de développement durable local des parcs nationaux.

3. Recommandations

15 recommandations s'appuyant sur 6 orientations stratégiques

Les résultats présentés en amont soulignent **la qualité du travail accompli** par l'OFB et les parcs nationaux pour poser les bases du fonctionnement de la marque, de son déploiement et de sa gouvernance collective. Le déploiement s'appuie sur une gouvernance solide, des outils pivots garantissent la valeur de la marque sur une diversité de services et produits. Les parcs disposent désormais d'un outil collectif de développement durable au service de leur charte. Pour autant, **l'évaluation a aussi montré les difficultés et les limites pour permettre à la marque de répondre à l'ensemble des objectifs qui lui sont assignés.**

Or, l'évaluation a un réel intérêt et prend pleinement son sens quand elle permet d'aboutir à **des recommandations pour l'avenir, co-construites** avec les parties prenantes, ce qui assure leur pertinence et facilite leur mise en œuvre. C'est ce qui a été recherché par la conduite participative de cette étude, tant dans sa phase d'évaluation que de recommandations. **Une série de recommandations** a ainsi été formulée par les participants de l'étude. Elles visent à amplifier le travail accompli et à l'ajuster au moment où une nouvelle stratégie de développement de la marque est à construire. Fruit du travail collectif réalisé lors de l'étude, elles constituent une matière dont chacun pourra se saisir au sein des parcs et de l'OFB pour poursuivre le travail engagé. **Mais, elles ne préjugent pas des décisions et des actions futures** qui relèvent des instances en charge de la gestion de la marque, que ce soit au niveau de l'OFB (CGM, groupes de travail marque) ou de chaque parc. Leur déclinaison et leur mise en œuvre nécessitent en effet un travail au sein

de ces collectifs, d'autant que l'étude n'avait pas vocation à établir la prochaine stratégie de déploiement de la marque ou la feuille de route pour y parvenir. Elle apporte toutefois une base de travail.

Les propositions de recommandations, élaborées lors de l'étude, sont structurées **en 6 orientations stratégiques, déclinées en 15 recommandations illustrées par des objectifs opérationnels**, proposant des actions à engager parfois dès aujourd'hui et pour d'autres ultérieurement. Ces 15 recommandations sont à considérer **dans leur ensemble, sans priorisation** de l'une par rapport aux autres. En effet, elles sont complémentaires et semblent nécessaires à conduire ensemble pour assurer un déploiement équilibré de la marque.

6 orientations stratégiques structurent ces propositions (Figure 7) :

- **une orientation stratégique transversale**, visant à positionner la marque comme un outil collectif au service de la mise en œuvre des chartes des parcs nationaux ;
- **trois orientations stratégiques liées au management de la marque**, pour ce qui concerne son déploiement, sa gestion et sa gouvernance, au niveau collectif (OFB) et individuel (parcs nationaux) ;
- et enfin, **deux orientations répondant plus particulièrement aux enjeux de rayonnement**, de mise en réseau et de reconnaissance que peut permettre la marque.

Chacune des orientations stratégiques est présentée ci-après par un libellé court ; ses motivations sont données par un résumé des points clés du diagnostic évaluatif (en italique) ; puis elle est déclinée en recommandations.

UNE ORIENTATION TRANSVERSALE	- 1 - Positionner la marque comme un outil collectif au service de la mise en œuvre des chartes		
TROIS ORIENTATIONS SUR LE « MANAGEMENT » (parcs et OFB)	- 2 - Construire ensemble les stratégies de déploiement	- 3 - Optimiser la gestion de la marque	- 4 - Organiser une gouvernance collective ouverte aux acteurs locaux
DEUX ORIENTATIONS SUR « LE RAYONNEMENT »	- 5 - Renforcer l' animation du réseau des bénéficiaires et leur lien au PN		- 6 - Se doter des moyens d'une plus grande reconnaissance de la marque

Figure 7. Les six orientations stratégiques structurant les recommandations faites pour l'avenir de la marque.

● Une orientation stratégique transversale

Orientation 1 - Positionner la marque comme un outil collectif de la mise en œuvre des chartes

Pour rappel, la marque collective Esprit parc national a été créée pour distinguer des produits et services des territoires des parcs nationaux et ainsi contribuer à la mission de développement durable de ces derniers. La charte de chaque parc national, qui définit son projet de territoire, devrait formuler en quoi et comment la marque contribue à son projet de territoire, mais ceci n'est pas encore toujours fait et l'animation autour de la marque reste très spécifique à chaque parc.

Pour positionner la marque comme un outil collectif de la mise en œuvre des chartes, 3 recommandations sont formulées :

- **inscrire dans les chartes les objectifs et le rôle de la marque**, afin d'affirmer son rôle au cœur de la mission de développement durable des parcs nationaux. La marque doit ainsi prendre une place nouvelle dans les dynamiques politiques de révision des chartes. Ceci pourrait par exemple passer par la définition de stratégies locales de développement connues et partagées avec les autres parcs nationaux ;
- **faire vivre la marque dans sa dimension collective et renforcer la culture inter-parcs**, en développant quelques actions en inter-parcs afin de renforcer une culture commune à ce sujet. Compte tenu des moyens,

les actions doivent être limitées à quelques opérations structurantes sélectionnées pour cet objectif et conduites dans la durée. On envisage par exemple la création d'un argumentaire commun et une consolidation de l'offre de formation pour les bénéficiaires en priorité et parfois pour certains partenaires sur les territoires (élus notamment) ;

- **promouvoir et faciliter la gestion de la marque en mode projet**, c'est-à-dire mettre en place des actions conjointes à tous (PN et OFB) pour s'organiser en mode projet dans la gestion de la marque, facilitant ainsi son appropriation dans les équipes au-delà des seuls gestionnaires ou référents. La définition commune des missions en mode projet des référents, un appui de l'OFB pour l'accompagnement à la gestion en mode projet sont des exemples d'actions à développer pour cela.

● 3 orientations stratégiques pour un bon management de la marque (déploiement, gestion, gouvernance)

Orientation 2 - Construire ensemble les stratégies de déploiement de la marque

La 1^{re} stratégie de déploiement de la marque a été définie globalement. Elle prévoyait une possible déclinaison en stratégies locales.

Pour un déploiement pertinent et au service de l'OFB et des parcs nationaux, deux recommandations sont formulées :

- **partager et préciser les objectifs de déploiement de la marque** (par exemple pour chaque filière), afin que le lien national-local soit renforcé tout en tenant compte des spécificités de chaque parc ;

- **ouvrir le réseau des parcs à d'autres acteurs à travers quelques actions phares**, afin d'expérimenter des activités contribuant au déploiement de la marque (délégation de tâches, mise en commun de critères, etc.).

Orientation 3 - Optimiser la gestion de la marque

L'investissement en temps est important pour la procédure d'adhésion et la gestion de la marque, il se fait parfois au détriment d'autres activités (animation du réseau des bénéficiaires, partenariats, déploiement...). L'objectif est donc d'**optimiser la gestion de la marque sans dégrader sa qualité**.

Il est pour cela préconisé les recommandations suivantes :

- **alléger la procédure** (audit, contrôle intermédiaire, renouvellement) ;
- **ajuster les modalités de fonctionnement des RUCs**, afin de les rendre plus lisibles et de faciliter les convergences avec d'autres marques ;

- **investir les moyens humains vers des activités à forte valeur ajoutée** (animation de la marque, recrutement, suivi d'actions partenariales, implication dans les chantiers collectifs menés au niveau national ou en inter-parcs).

Orientation 4 - Organiser une gouvernance collective ouverte aux acteurs locaux

Les modalités de gouvernance de la marque sont diversifiées, plus ou moins ouvertes aux acteurs locaux selon les parcs.

Il est donc recommandé de :

- **favoriser l'ouverture et l'implication des acteurs locaux dans la gouvernance locale**, par exemple en favorisant la participation des bénéficiaires ;

- **mieux articuler les gouvernances locales et nationales**, afin de garantir une cohérence d'ensemble.

● 2 orientations stratégiques pour rayonner (vie du réseau, partage de valeurs)

Orientation 5 - Renforcer l'animation du réseau des bénéficiaires et leur lien au Parc national

Les actions conduites par les parcs nationaux pour l'animation de leur réseau sont diversifiées et nombreuses. Elles semblent toutefois insuffisantes pour permettre une vraie dynamique de réseau sur les territoires.

C'est pourquoi trois recommandations sont formulées :

- **impliquer encore plus les bénéficiaires dans la valorisation de la marque et du rôle du parc**, en agissant ensemble (équipe et bénéficiaires) pour faire vivre les réseaux de bénéficiaires localement ;
- **préciser le partage des tâches OFB - parcs nationaux dans l'animation du réseau des bénéficiaires**. Certaines activités d'animation des réseaux locaux des bénéficiaires gagnent à être mutualisées (par exemple, la formation), d'autres activités nécessiteraient d'être ampli-

fiées (par exemple, la communication sur les bénéficiaires, la présence commune sur des salons...), d'autres encore pourraient bénéficier d'un portage plus éloigné du terrain (par exemple, analyse des impacts) ;

- **donner à voir les effets produits par l'engagement des bénéficiaires et leurs réseaux**, pour mieux qualifier et amplifier les effets des réseaux, donner envie de s'engager et ainsi produire des effets sur les territoires en matière de développement durable ; ceci suppose observation et analyse scientifique suivies de communication.

Orientation 6 - Se doter des moyens d'une plus grande reconnaissance de la marque

La marque Esprit parc national est peu connue du grand public comme des acteurs institutionnels partenaires de l'OFB. Elle est pourtant un moyen de reconnaissance de l'action des parcs nationaux et de l'engagement des bénéficiaires à leur côté, au service du développement durable de leur territoire.

C'est pourquoi, **pour amplifier la reconnaissance de la marque**, il est préconisé de :

- **construire de nouveaux partenariats institutionnels au niveau local, régional et national**. L'objectif est d'identifier et de construire quelques partenariats solides au niveau régional et national pour amplifier la reconnaissance de l'action. Une déclinaison des partenariats au niveau local permettrait d'accroître les effets et de favoriser les synergies localement ;
- **développer un volet marketing en veillant à l'équilibre entre la dimension éthique et commerciale**. Ceci passe par le développement d'actions marketing en direction des consommateurs et des partenaires, par exemple le développement de partenariats locaux avec les offices de tourisme ou la création de vitrines de la marque sur les territoires des parcs.



© Cécile Bouniol - OFB

Conclusion

La grande singularité de la marque *Esprit parc national* a été soulignée lors de cette étude, y compris lors du *benchmark* réalisé sur trois autres marques. En effet, *Esprit parc national* est une marque collective tout à la fois territoriale (en intégrant différentes échelles de territoire) et commerciale. Elle associe des critères d'ancrage territorial et d'exigences environnementales pour une diversité de produits agro-alimentaires, artisanaux et de services touristiques. Elle concrétise, pour les bénéficiaires, un lien visible avec des espaces naturels reconnus par un statut de notoriété internationale.

Les réussites de la marque s'appuient sur cette singularité, qui en fait un outil unique et différenciant, auquel les bénéficiaires sont attachés. Ces réussites s'expliquent aussi par l'organisation mise en place, en particulier la répartition des missions entre niveaux national et local, la grande structuration des outils de déploiement, et l'engagement des mul-

tiples parties prenantes dans sa gouvernance. Un déploiement plus important et la recherche d'une forte notoriété nécessiteraient des moyens plus importants et ne seraient pas forcément compatibles avec les objectifs stratégiques des parties prenantes, notamment en termes de qualité et de gouvernance.

Par ailleurs, l'exemple d'*Esprit parc national* montre qu'un dispositif de type marque proposé à des acteurs économiques peut être pertinent pour des établissements publics ayant des missions de gestion ou d'appui à la gestion de territoires, s'il est bien pensé, déployé et périodiquement réinterrogé avec les parties prenantes. D'où l'importance de cette étude évaluative et du travail engagé à sa suite par l'OFB et les parcs nationaux dans le but de réviser la stratégie de la marque. L'objectif est désormais de mener à bien cette tâche collective d'ici début 2023.

Pour en savoir plus

■ Évaluation de la marque *Esprit parc national* - 2021 (Tome 1 - Rapport final ; Tome 2 - Annexes)

<https://www.documentation.eauetbiodiversite.fr/notice/etude-de-type-evaluation-de-politiques-publiques-concernant-la-marque-esprit-parc-national-tome-1-ra0>





● Rédaction

Consortium Consultants (Anne Pisot, Anne Micoud, Michel Basset)

● Relecture

Laurence Chabanis (direction des aires protégées, OFB)
Isabelle Vial (direction de l'appui aux stratégies pour la biodiversité, OFB)
Thomas Burel (direction de la communication et du développement du mécénat, OFB)

● Édition

Béatrice Gentil-Salasc (OFB)

● Création et mise en forme graphiques

Béatrice Saurel (saurelb@free.fr) et Parimage

● Citation

Consortium Consultants, 2021. La marque *Esprit parc national* - Synthèse de l'étude évaluative. Office français de la biodiversité. Collection *Comprendre pour agir*. 16 pages.

● Contact

laurence.chabanis@ofb.gouv.fr
isabelle.vial@ofb.gouv.fr

Mentions légales

Éditeur : Office français de la biodiversité (OFB) - 12, cours Lumière - 94300 Vincennes

Imprimeur : Estimprim - ZA À la Craye - 25110 Autechaux
Gratuit

Achévé d'imprimer en juin 2022

Dépôt légal à parution

ISSN print : 2607-060X

ISBN web : 978-2-38170-139-4

ISBN print : 978-2-38170-140-0

La reproduction à des fins non commerciales, notamment éducatives, est permise sans autorisation écrite à condition que la source soit dûment citée. La reproduction à des fins commerciales, et notamment en vue de la vente, est interdite sans permission écrite préalable.



La collection **Comprendre pour agir** accueille des ouvrages issus de travaux de recherche et d'expertise mis à la disposition des enseignants, formateurs, étudiants, scientifiques, ingénieurs et des gestionnaires concernés par la biodiversité.

Derniers numéros parus

- 29 - Les espèces exotiques envahissantes dans les milieux aquatiques : connaissances pratiques et expériences de gestion - Vol. 3 Expériences de gestion (bis) (mai 2018)
- 30 - La prévision à moyen et long terme de la demande en eau potable : bilan des méthodes et pratiques actuelles (janvier 2019)
- 31 - Les bénéfiques liés à la préservation des eaux souterraines : pourquoi et comment leur donner une valeur monétaire ? (novembre 2018)
- 32 - Lutter contre les micropolluants dans les milieux aquatiques : quels enseignements des études en sciences humaines et sociales ? (septembre 2018)
- 33 - Agro-écologie et Trame verte et bleue : des synergies à valoriser (avril 2019)
- 34 - Évaluer le franchissement des obstacles par les poissons et macrocrustacés dans les départements insulaires ultramarins - Principes et méthode (décembre 2019)
- 35 - Bresle - Oir - Scorff - Nivelle. Trois décennies d'observations et de recherche sur les poissons migrateurs (mai 2020)
- 36 - Dimensionnement de la compensation ex ante des atteintes à la biodiversité - État de l'art des approches, méthodes disponibles et pratiques en vigueur (mai 2020)
- 37 - Histoire et impacts environnementaux de l'orpaillage en Guyane - Clefs de compréhension des tensions actuelles (juin 2020)
- 38 - Bilan pour l'action de la stratégie nationale pour la biodiversité 2011-2020 : synthèse de l'évaluation (juillet 2020)
- 39 - Trame noire, méthodes d'élaboration et outils pour sa mise en oeuvre (mars 2021)
- 40 - Les ressources de la prospective au service de la biodiversité - Comment mobiliser les futurs pour les politiques publiques de biodiversité ? (septembre 2021)
- 41 - Le traitement des eaux usées domestiques dans les départements d'outre-mer (septembre 2021)
- 42 - Micropolluants émis par les usages domestiques et l'artisanat : changer les pratiques pour mieux préserver l'eau - Retours d'expériences et recommandations à l'intention des collectivités (décembre 2021)
- 43 - Conduire un diagnostic « micropolluants » sur un territoire urbain - Retour d'expérience méthodologique du dispositif national « lutte contre les micropolluants des eaux urbaines » (mars 2022)
- 44 - Micropolluants émis par le secteur de la santé : prendre soin aussi de l'eau - Retours d'expériences et recommandations à l'intention des acteurs hospitaliers et de la santé (avril 2022)
- 45 - Les espèces exotiques envahissantes : connaissances pratiques et expériences de gestion. Volume 4 (mai 2022)
- 46 - La marque *Esprit parc national* - Synthèse de l'étude évaluative (juin 2022)

<https://professionnels.ofb.fr/fr/comprendre-pour-agir>