



**Pôle Alpin d'Etudes et de Recherche  
pour la Prévention des Risques Naturels**

**Opération CIMA-POIA 2007-2013**

« Sites pilotes de gestion intégrée des risques naturels dans les Alpes »

**Volet 3 : Capitalisation et transférabilité des résultats et des bonnes pratiques  
de gestion intégrée des risques naturels en montagne**

## **Rapport technique**

*juillet à décembre 2012*

*(année 3)*



**CE PROJET A ETE COFINANCE PAR  
L'UNION EUROPEENNE (FEDER)**  
Fonds européen de développement  
régional

# TABLE DES MATIERES

<b>I. Cadre, enjeux et objectifs de la démarche « évaluation - capitalisation – transférabilité » .....</b>	<b>3</b>
1. Enjeux et objectifs de l'opération « Sites pilotes de gestion intégrée des risques naturels dans les Alpes » 3	
2. Enjeux et objectifs globaux de la démarche « évaluation – capitalisation – transférabilité ».....	5
en 2012 : Enjeux et objectifs de la démarche « évaluation - capitalisation – transférabilité » .....	10
<b>II. Démarche méthodologique et moyens mis en œuvre.....</b>	<b>11</b>
1. Démarche méthodologique de l'évaluation : processus, outils développés et actions mises en œuvre.....	11
2. Démarche méthodologique de la capitalisation : processus, outils développés et actions mises en œuvre.	16
3. Limites et difficultés rencontrées.....	19
<b>III. Résultats préliminaires.....</b>	<b>20</b>
1. Eléments de résultats de l'évaluation de la démarche territoriale.....	20
2. Documents de capitalisation développés et en cours.....	33
<b>IV. Perspectives des activités à réaliser en 2013.....</b>	<b>36</b>
1. Evaluation : Perspectives des activités à réaliser en 2013.....	36
2. Capitalisation : Perspectives des activités à réaliser en 2013 .....	36
3. Transférabilité et rapport final de la démarche « évaluation – capitalisation – transférabilité » .....	38
<b>V. Conclusion .....</b>	<b>39</b>

## ANNEXES

Annexe 1 : Critères d'évaluation de l'opération « Sites Pilotes »

Annexe 2 : Eléments de la Grille d'évaluation de la démarche territoriale de l'opération « Sites Pilotes »

Annexe 3 : Typologie des acteurs rencontrés dans le cadre de l'évaluation de la démarche territoriale de l'opération « Sites Pilotes » en 2012

Annexe 4 : Répartition des acteurs rencontrés dans le cadre de l'évaluation de la démarche territoriale de l'opération en 2012

Annexe 5 : Eléments du Guide d'entretien de l'évaluation de la démarche territoriale de l'opération « Sites Pilotes »

Annexe 6 : Trame des fiches actions des sites pilotes de l'opération et de leurs sites tests

Annexe 7 : Extraits de la brochure éditée par le PARN pour la journée Sites Pilotes du 23/11/2012

Annexe 8 : Exemples de posters présentés lors de la journée Sites Pilotes du 23/11/2012

Annexe 9 : Exemples de trames des onglets de l'outil internet sur l'opération « Sites Pilotes », ses résultats, son bilan et ses perspectives

Dans le cadre de l'opération CIMA – POIA « Sites pilotes de gestion intégrée des risques naturels dans les Alpes », le PARN à travers sa mission de coordination de l'opération a été mandaté en 2010 par le comité de pilotage à réaliser : « La capitalisation et la transférabilité des résultats et des bonnes pratiques de gestion intégrée des risques naturels en montagne » de l'opération (Volet 3).

La première étape de ce volet a été la rédaction d'un document méthodologique permettant de définir ses bases et son cadre de travail. L'étude a été réalisée en 2011 et le livrable a été validé par le COPIL de l'opération le 07 février 2012.

Le présent rapport a comme objectif de relater les activités réalisées par la PARN autour de ce volet en 2012 et les premiers éléments de résultats de l'étude. Ainsi, il va se diviser en quatre grands chapitres :

- I. Le premier chapitre va resituer l'étude dans le cadre global de l'opération et expliciter ses objectifs et ses enjeux spécifiques ;
- II. Le deuxième chapitre va décrire la démarche méthodologique mise en place en 2012 sur la base du document méthodologique ;
- III. Le troisième chapitre du rapport va s'attacher à proposer des éléments de résultats de l'évaluation de la démarche territoriale et de la capitalisation de l'opération afin d'avoir des premières pistes de recommandation du volet 3 ;
- IV. Le quatrième paragraphe va proposer les perspectives de réalisation du volet 3 pour 2013, dernière année de l'opération.

Une conclusion exposant les principaux points à garder en mémoire en cette fin d'année 2012 concernant la démarche « évaluation – capitalisation – transférabilité » clôturera ce rapport.

## **I. CADRE, ENJEUX ET OBJECTIFS DE LA DEMARCHE « EVALUATION - CAPITALISATION – TRANSFERABILITE »**

### **1. ENJEUX ET OBJECTIFS DE L'OPERATION « SITES PILOTES DE GESTION INTEGREE DES RISQUES NATURELS DANS LES ALPES »**

#### ***1.1. Genèse et objectifs de l'opération***

L'opération « Sites pilotes de gestion intégrée des risques naturels dans les Alpes » a démarré en septembre 2009 dans le cadre de la Convention Interrégionale du Massif des Alpes (CIMA - mesure 3) et du Programme Opérationnel Interrégional des Alpes (POIA - axe 2), sous financements de l'Union Européenne (fonds FEDER) gérés par la DATAR, de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur et de la Région Rhône-Alpes.

Cette opération promeut l'intégration de la gestion des risques naturels en montagne à partir de sites pilotes volontaires d'échelle généralement pluri communale. L'approche intégrée développée sur ces territoires est innovante au regard de l'approche courante classique tant sur un plan technique, organisationnel que territorial. Elle implique de devoir :

- Compléter l'approche classique et segmentée (aléa /ouvrage), par une approche territoriale et nouvelle (vulnérabilité / organisationnel / projet / culture du risque). C'est-à-dire initier pour chaque site pilote, une démarche partenariale pluri- « acteurs du risque » (acteurs internes et externes au territoire).
- Dépasser les approches sectorielles et ponctuelles (crise) pour développer une synergie sur l'ensemble de la gestion (prévention, alerte, crise, réparation, retour d'expérience)

sur le long terme. C'est-à-dire que les « acteurs du risque » prennent en compte l'ensemble du cycle de gestion intégrée des risques naturels<sup>1</sup>.

- Expérimenter au niveau local (sites pilotes). C'est à dire mettre en exergue les pratiques au niveau des territoires et développer de meilleurs partenariats et une meilleure prise en compte du risque en amont des projets de développement.

Le Pôle Alpin Risque Naturels (PARN) a été mandaté par le comité de pilotage (COPIL) pour effectuer la **coordination** de l'opération jusqu'en 2014 : cette mission a débuté en septembre 2009, s'est poursuivie, en année 2 (sept. 2010 – déc. 2011) et 3 (2012) et s'achèvera donc fin 2013(année 4).

Le PARN appuie et accompagne la mise en œuvre des activités via 3 volets :

- Volet 1 : Accompagnement des sites pilotes engagés sur l'opération dans la mise en œuvre de leur stratégie de gestion intégrée des risques naturels ;
- Volet 2 : Animation de l'opération et échanges intersites ;
- Volet 3 : Capitalisation et transférabilité des résultats et des bonnes pratiques de gestion intégrée des risques naturels en montagne.

### **1.2. Démarche méthodologique de l'opération**

La stratégie d'implantation de cette expérimentation interrégionale, lancée en présence des représentants des premiers sites volontaires, est la suivante :

- Mobiliser les moyens (technicien et élu référent) des sites pilotes volontaires pour qu'ils établissent un autodiagnostic sur leur organisation actuelle de gestion des risques naturels ;
- Etablir une stratégie d'amélioration avec un panel d'acteurs élargi, allant des élus aux représentants d'associations en passant par des syndicats ;
- Contractualiser dans le cadre des fonds FEDER et de la CIMA faire une demande financière auprès des financeurs de l'opération (FEDER et Régions), assurer la part d'autofinancement ;

1. - Mettre en œuvre l'opération avec une approche partenariale des divers acteurs pouvant intervenir directement (SDIS, mairie, gendarmerie, etc.) ou indirectement (agriculteurs, socio-professionnels, etc.) dans le cycle de gestion intégrée des risques naturels.

L'enjeu pour les territoires qui décident de s'impliquer dans l'opération réside dans l'émergence d'une véritable gouvernance locale pérenne des risques naturels.

Ainsi, les critères d'éligibilité des sites pilotes ont été orientés vers deux axes majeurs :

- L'organisation pluri-acteurs notamment en période de crise avec l'articulation intercommunale des Plans Communaux de Sauvegarde (PCS) ;
- La prévention via la réduction de la vulnérabilité matérielle, sociale, mais aussi organisationnelle, en utilisant comme prérequis d'autres logiques d'actions que celles relatives à la réalisation d'ouvrages de protection.

## **2. ENJEUX ET OBJECTIFS GLOBAUX DE LA DEMARCHE « EVALUATION – CAPITALISATION – TRANSFERABILITE »**

### **2.1. Cadre global de la démarche**

#### **(a) Les principales structures et institutions de la mise en œuvre de l'opération :**

- o L'opération « Sites pilotes » s'articule autour de 4 structures majeures : Les structures en charge du pilotage de l'opération et de la gestion du financement (la DATAR autorité

---

<sup>1</sup> Nous prenons comme référence le cycle de gestion intégrée des risques naturels développé par PLANAT qui comprend les étapes suivantes : prévention ; préparation / engagement ; remise en état / reconstruction - <http://www.planat.ch>

- de gestion, gestionnaire des fonds FEDER, les régions PACA et Rhône-Alpes respectivement en charge de leur politiques publiques « risques naturels » et des fonds associés) ;
- Le PARN coordonnateur de l'opération et animateur scientifique et technique des sites pilotes sur le massif alpin français.
- L'ensemble de ces acteurs travaillent au sein d'un **comité de pilotage** de l'opération (2 à 3 /an) afin de valider les grandes orientations et les décisions relatives à la mise en œuvre de l'opération.
- Les structures dites porteuses de chacun des sites pilotes (communes, syndicat mixte, pays, parc régional, etc.) ont pour rôle de : (1) définir la stratégie de gestion intégrée locale, (2) animer cette stratégie, en mettant en place les actions et les projets à l'échelle des sites tests.
  - Les sites tests, supports territoriaux des actions du site pilote sont des collectivités locales : communes (de une à plusieurs par site test) et communauté de communes, des espaces valléens, des secteurs géographiques spécifiques.
- Des représentants des acteurs de la structure porteuse, des acteurs impliqués directement ou indirectement dans les actions au niveau des sites tests, mais aussi des représentants du comité de pilotage de l'opération se réunissent en **comité de suivi** (échelle du site pilote) pour valider les orientations de chacune des actions des sites pilotes.

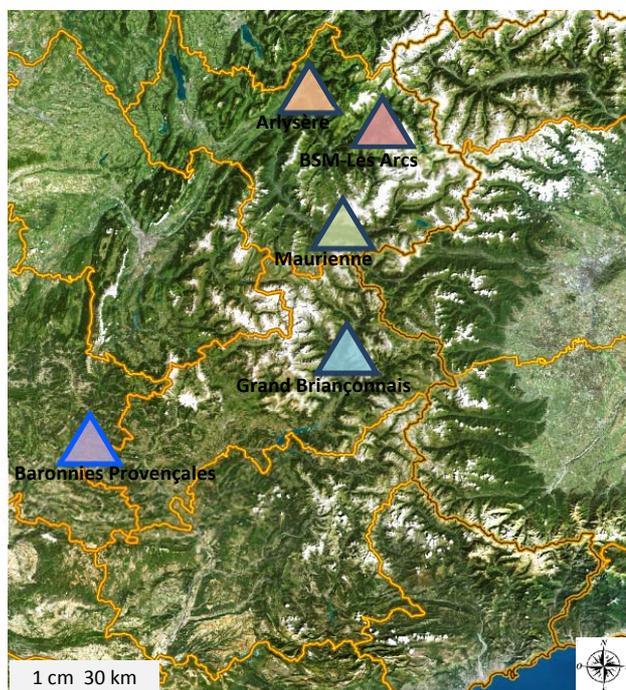
La PARN en tant que structure en charge de la coordination technique et opérationnelle de l'opération joue un rôle central dans la bonne marche de l'opération, la cohérence des actions menées par les sites sur un plan technique, comme opérationnel.

### (b) Les Sites pilotes et leurs sites tests : état d'avancement des actions mises en œuvre

Depuis 2009 5 territoires se sont impliqués dans l'opération « Sites pilotes de gestion intégrée des risques naturels dans les Alpes » :

- Le Site Pilote Arlysère (SPA) ;
- Le Site Pilote Bourg-Saint-Maurice-Les-Arcs ;
- Le Site Pilote de la Vallée de la Maurienne (SPM) ;
- Le Site Pilote du Pays du Grand Briançonnais des Ecrins au Queyras (SPGB) ;
- Le Site Pilote des Baronnies Provençales (SPBP).

Fin 2012, 3 des 5 territoires sont encore actifs et 2 territoires se sont retirés.



Localisation des Sites Pilotes de l'opération  
(Carte présentant l'Arc alpin français extraite de géoportail)

Tableau synthétique de l'état d'avancement des actions mises en œuvres au niveau des sites pilotes de l'opération (Année 1 / 2010 à Année 3 révolue / 2012)

		Nom du Site Pilote	Historique du site pilote (SP)	Nom des sites tests	Actions relatives et outils développés
Rhône-Alpes	Savoie	<b>Bourg Saint Maurice les Arcs (BSM)</b> Structure porteuse : commune de BSM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancé en 2009 (année 1)</li> <li>Retrait en 2012 de l'opération</li> </ul>	Bourg Saint Maurice les Arcs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la gestion de crise et développement de la culture locale du risque : mise en place d'une maquette participative et réactivation dynamique du PCS</li> </ul>
		<b>Vallée de la Maurienne</b> Structure porteuse : syndicat du Pays de Maurienne / SPM (62 communes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancé en 2010 (année 1)</li> <li>Changement de chargé de mission GIRN du site pilote en juin 2012</li> </ul>	Valloire (1 commune)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constitution et animation du Comité de Gestion et de Suivi des Risques Naturels</li> <li>Animation d'une démarche de dialogue entre les acteurs locaux de la gestion des risques et la Police de l'eau</li> </ul>
				Haute Maurienne (8 communes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'un système d'échange et de coordination intercommunal et interservices en phase de vigilance et de surveillance</li> <li>Mise en œuvre d'une campagne d'information préventive sur les risques naturels</li> </ul>
				Ensemble du SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation d'une journée d'échanges entre les sites tests de la Maurienne et les ceux du pays du grand Briançonnais autour de la mise en place de plan de gestion de l'eau</li> <li>Organisation d'un forum risques (2011)</li> <li>Présentation de la GIRN à la 3<sup>ème</sup> rencontre du tourisme en Maurienne 12/2012</li> </ul>
<b>Arlysère</b> Structure porteuse : syndicat Arlysère / SA (38 communes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion globale des risques développée depuis 2006</li> <li>Intégration dans l'opération en 2011 (année 2)</li> <li>Retrait de l'opération en novembre 2012</li> </ul>	Périmètre du SCOT Arlysère	Initiation d'actions sur la question de la prévention des risques dans l'aménagement du territoire, en lien avec la mise en œuvre opérationnelle du SCoT : <ul style="list-style-type: none"> <li>Synthétiser et calibrer les données de zonage des risques naturels</li> <li>Impulser une évolution des pratiques d'urbanisation face aux risques naturels</li> <li>Rechercher des solutions innovantes pour mieux intégrer les risques naturels dans les projets d'urbanisme</li> </ul>		
PACA	Hautes-Alpes	<b>Pays du Grand Briançonnais des Ecrins au Queyras</b> Structure porteuse : pays du grand Briançonnais des Ecrins au Queyras (4 communautés de communes pour 37 communes)	Lancé en 2010 (année 1)	Vallée de la Clarée (2 communes)	Organisation d'une semaine participative sur la gestion des risques naturels : mise en place d'une maquette participative et de tableaux sur la vulnérabilité des populations (action finalisée)
				Haut-Guil (3 communes)	Planification cartographique intercommunale en pré-crise : mise en place d'un outil cartographique de gestion intégrée des événements (action en cours)
				Pays des Ecrins	Journée de sensibilisation sur les risques naturels et la gestion intégrée auprès des professionnels du tourisme (action initialisée)
				Ensemble du SP	Sensibilisation et information grand public / campeurs / socio-professionnels (actions initialisées)
Hautes-Alpes / Drôme	<b>Baronnies Provençales</b> Structure porteuse : Syndicat mixte des Baronnies Provençales (PNR) / projet de parc naturel régional	Lancé en août 2012 (année 3)	Ensemble du SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction de la vulnérabilité des installations touristiques</li> <li>Sciences participatives sur la thématique des risques</li> <li>Risques naturels et changement climatique</li> </ul>	

### **(c) Place de la démarche « évaluation – capitalisation – transférabilité » au sein de l'opération**

Comme indiqué plus haut, la démarche « évaluation-capitalisation-transférabilité » de l'opération « Sites pilotes de gestion intégrée des risques naturels dans les Alpes » est la mise en œuvre du volet 3 de la mission de coordination du PARN (« Capitalisation et transférabilité des résultats et des bonnes pratiques de gestion intégrée des risques naturels en montagne »).

Le volet 3 ouvre trois chantiers de front :

L'évaluation : de l'opération sur un plan général (retour sur la démarche globale) et sur un plan particulier (retour sur le travail des sites pilotes) ;

La capitalisation : sur la base de l'évaluation, elle doit permettre d'identifier les axes de valorisation de l'opération (fond) en recueillant et objectivant les leçons de l'expérience « Sites pilotes » (ingénierie de projet, bonnes pratiques, difficultés rencontrées, etc.) ;

La transférabilité : consiste à s'interroger sur les modalités (forme) d'essaimages et de déploiement des bonnes pratiques et des résultats de l'opération sur d'autres territoires ou au sein de politiques publiques dédiées.

## **2.2. Enjeux et objectifs globaux de l'évaluation**

### **(a) Enjeux globaux**

L'évaluation a comme enjeu global autant d'évaluer le programme en lui-même (forces et faiblesses de l'opération) que l'impact de la gestion intégrée au niveau des territoires (bonnes pratiques et critères limitants).

Ainsi, comme le précise le document méthodologique, l'évaluation va devoir s'organiser sur deux plans :

- Un plan général : retour sur la démarche globale ;
- Un plan particulier : retour sur le travail des sites pilotes.

L'évaluation va se dérouler au niveau de tous les sites pilotes et donc de tous les sites tests qui ont été développés au cours de l'opération, que ces sites soient toujours opérationnels ou non.

Il est à noter que dans le cadre de l'évaluation de l'opération, les données prélevées seront essentiellement d'ordre **qualitative**. En effet, la problématique gestion intégrée réside dans l'émergence d'une gouvernance locale, aspect difficilement évaluable de manière quantitative. Néanmoins, si le besoin s'en fait sentir et que les données sont suffisantes et probantes, des aspects plus quantitatifs pourront être développés.

De plus, les données et les informations tirées de l'évaluation serviront de référence à la capitalisation de l'opération à des fins de transférabilité.

### **(b) Objectifs globaux**

Les objectifs de l'évaluation de cette opération sont les suivants :

#### Objectifs directs :

- A l'échelle des sites pilotes / sites tests : évaluer les impacts palpables et mesurables des divers projets réalisés sur le plan de :
  - o La gouvernance : action sur la bonne gouvernance des risques au niveau territorial ;
  - o L'intégration : degré de connaissance et d'assimilation des divers acteurs impliqués dans l'opération de : (1) la gestion intégrée des risques naturels (GIRN) et (2) des différentes étapes que composent le cycle de gestion intégrée des risques ;

- L'innovation : innovations imputables à la gestion intégrée dans la mise en relation entre acteurs du territoire et avec les acteurs hors du territoire.
- A l'échelle de l'opération (Massif des Alpes) : évaluer les conditions de mise en œuvre de l'opération, ses forces et ses faiblesses.

Objectifs indirects :

- Initier la capitalisation du projet (réalisation de livrables) afin de déterminer «quelles leçons» tirer de l'opération afin d'améliorer les interventions des institutions concernées ;
- Initier la transférabilité du projet afin de déterminer les grands axes à donner à cette opération pilote.

**2.3. Enjeux et objectifs globaux de la capitalisation**

**(a) Enjeux globaux**

La capitalisation a comme enjeu global de permettre d'identifier et de formaliser les connaissances et les compétences (stratégiques, opérationnelles, méthodologiques etc.) acquises et développées au sein de l'opération et qui seront susceptibles :

- d'être intégrées dans les politiques et le cadre d'actions publiques des financeurs ;
- de rendre visible les expériences vécues et les pratiques de l'opération auprès des différents types d'acteurs de l'opération ainsi que de l'ensemble des collectivités locales des Alpes.

La capitalisation est un véritable outil de pilotage et de régulation de la production de connaissances qui va devoir permettre de :

- Faire partager des connaissances explicites ou implicites ;
- Formaliser les pratiques et permettre de communiquer les savoirs : savoir-faire et savoir-être ;
- Apporter une valeur ajoutée à l'expérience et œuvrer pour que les collectivités locales cibles disposent de nouveaux moyens d'agir.

**(b) Objectifs globaux**

Les objectifs de la capitalisation sont les suivants :

Objectifs directs :

- Identifier les pratiques porteuses d'enseignement à partager : « bonnes pratiques », « pratiques » prometteuses , les essais/erreurs ;
- Produire plusieurs types de livrables sous différentes formes autant à destination des financeurs de l'opération, des acteurs de la mise en œuvre de l'opération, de ses bénéficiaires qu'à destination des collectivités locales des Alpes.

Objectifs indirects :

- Initier la transférabilité du projet afin de déterminer les grands axes à donner à cette opération pilote ;
- Initier l'envie de la part de nouvelles collectivités locales des Alpes de mettre en œuvre de nouveaux projets de gestion intégrée des risques naturels ;
- Permettre aux acteurs de la mise en œuvre de l'opération de prendre de la distance et de mettre en perspective l'expérience qu'ils ont vécue.

**2.4. Enjeux et objectifs globaux de la transférabilité**

Le travail autour de la transférabilité va permettre :

- d'accompagner les institutions inter-régionales dans le processus d'essaimage de l'expérimentation « sites pilotes » sur d'autres territoires et sur l'intégration de critères de bonnes pratiques dans leurs politiques publiques ;

- de définir des conditions de réussite et des scénarios de faisabilité pour une reconduction de l'opération et/ou de certaines actions développés au niveau des sites tests.

## **EN 2012 : ENJEUX ET OBJECTIFS DE LA DEMARCHE « EVALUATION - CAPITALISATION – TRANSFERABILITE »**

### **2.5. Cadre de la démarche en 2012**

La thématique portant sur la transférabilité de l'opération n'a pas été traitée directement en 2012 : en effet, la matière nécessaire pour définir le capital transférable de l'opération découle du croisement de la capitalisation de l'expérience et de l'évaluation des impacts, ainsi cette étape ne pourra être abordée que suite à la finalisation de ces deux démarches préalables, c'est-à-dire en 2013.

### **2.6. Enjeux et objectifs de l'évaluation en 2012**

Les enjeux étaient de proposer des éléments de résultats de l'évaluation auprès des financeurs de l'opération. Ces éléments de résultats devront être approfondis en 2013.

Ainsi les objectifs de l'année 3 dans le cadre de l'évaluation ont été les suivants :

- Déterminer les phases du processus d'évaluation en s'appuyant sur la méthodologie mise en œuvre en 2011 ;
- Concevoir les outils de l'évaluation ;
- Initier la collecte des données relatives à l'évaluation ;
- Déterminer des éléments de résultats de l'évaluation.

### **2.7. Enjeux et objectifs de la capitalisation en 2012**

Les enjeux étaient d'initier la mise en œuvre de la capitalisation et de produire les premiers livrables à destination autant des acteurs de l'opération qu'à ses financeurs.

Ainsi les objectifs de l'année 3 dans le cadre de la capitalisation ont été les suivants :

- Déterminer les phases du processus d'évaluation en s'appuyant sur la méthodologie mise en œuvre en 2011 ;
- Rédiger des outils de capitalisation ;
- Initier la collecte d'information ;
- Produire les premiers livrables.

## II. DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET MOYENS MIS EN ŒUVRE

Dans le but de détailler au mieux chaque étape (phase méthodologique, outils développés et actions réalisées) un sous - paragraphe spécifique présente chacun des chantiers du volet 3 développés en 2012 (évaluation et capitalisation).

### 1. DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ÉVALUATION : PROCESSUS, OUTILS DEVELOPPES ET ACTIONS MISES EN ŒUVRE

#### 1.1. Stratégie méthodologique

L'évaluation va se pencher, à un instant t, sur les impacts de l'opération sur les territoires des sites pilotes (SP)/sites tests (ST). L'idée est de combiner des éléments factuels (tels que les réalisations et productions des chargés de mission, les rapports, le nombre de réunion pondéré par le taux de participation, la diversité des acteurs réunis, etc.) avec des éléments discursifs recueillis auprès des acteurs des sites pilotes et de l'opération. Cela permettra ainsi d'éclairer et de mettre en perspective les pratiques.

Précisons que l'évaluation devra aussi se pencher bien spécifiquement sur la question de l'innovation dans cette opération notamment au travers du concept gestion intégrée renvoyant à la multiplicité des échelles impliquées (communes, communautés de communes, pays, syndicat de pays, département, région et massif) et à la diversité des acteurs impliqués (population, mairie, RTM, DDT, DREAL, SIDPC, socio-professionnels, etc.) qui interagissent entre eux sans pour autant se superposer.

Les outils méthodologiques ainsi que les critères d'évaluations (Annexe 1) qui seront mis en place dans le cadre de cette évaluation tiendront donc largement compte de cette diversité d'échelle et d'acteurs.

#### 1.2. Principales phases du processus d'évaluation

Les diverses étapes méthodologiques qui ont été développées sont les suivantes et se sont basées fortement sur le guide méthodologique sur l'évaluation édité et validé en année 2.

Phase	Objectif(s)	Activité(s) relative(s)	Etat d'avancement
<b>Détermination et validation de la méthodologie</b>	Détermination des principes méthodologiques de la démarche d'évaluation-capitalisation-transférabilité	Rédaction d'un rapport intitulé : éléments de méthodologie pour l'Évaluation-Capitalisation de l'expérimentation « Sites pilotes de Gestion Intégrée des Risques Naturels »	Finalisé en 2011 et validé par le COPIL de l'opération en février 2012
<b>Conception des outils</b>	Rédaction de la grille d'évaluation (Annexe 1 et 2)	Détermination des critères d'évaluation et de leurs indicateurs en accord avec le contexte de l'opération	A compléter en 2013

<b>l'évaluation</b>	Détermination de la typologie d'acteur de l'opération (Annexe 3 et 4)	Détermination de la liste des acteurs à rencontrer (Annexe 3) : - Acteurs de l'opération - Acteurs de la démarche territoriale / activité réalisée en interaction avec les chargés de mission de chacun des sites pilotes	
	Rédaction du guide d'entretien (Annexe 5)	Ecriture de questionnaires semi-directifs pour chaque type d'acteur en accord avec la grille d'évaluation	
<b>Collecte des données qualitatives (et éventuellement quantitatives)</b>	Collecte des documents et comptes rendus rédigés	Analyse des documents et comptes rendus	Initié en 2012 – à finaliser en 2013
	Recueil des expériences des acteurs de l'opération	Entretiens ouverts et semi-directifs avec les différents acteurs (au niveau de l'opération et au niveau du territoire) ayant intervenus dans la mise en œuvre de l'opération et/ou qui ont été bénéficiaires de ses actions	
	Collecte d'informations écrites auprès des acteurs de la mise en œuvre de l'opération	Rédaction de « fiches actions types de recueil d'expérience »	
<b>Rédaction du rapport final</b>	Rédaction du rapport final de l'évaluation	- Traitement et analyse de l'information recueillie : information factuelle et discursive - Jugement des données conduisant à la formulation de conclusions et de recommandations	Initié en 2012 (éléments de résultats) – à finaliser fin 2013

### **1.3. Outils développés et actions mises en œuvre en 2012**

Aucun outil ne permet à lui seul de répondre à une question, ainsi toute méthode d'évaluation nécessite une combinaison d'outils. Plusieurs outils sont généralement employés en parallèle pour une même fonction avec des angles d'attaque différents, en vue de permettre des recouvrements.

Nous nous basons ici sur les outils proposés dans le cadre du document méthodologique.

#### **(a) Dans le cadre de la démarche globale (échelle de l'opération)**

Intitulé de l'outil développé	Objectif(s) de l'outil	Action(s) mis en œuvre
<b>Analyse de documents</b>	Analyse des documents existants et des diagnostics réalisés <i>ante opération</i>	Lecture des documents et rapports sur l'opération
<b>Entretiens individuels semi directifs</b>	L'entretien semi-directif est une technique qualitative de recueil d'informations permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes et questions définis préalablement compilés dans un guide d'entretien	Réalisation d'entretiens avec les personnes référentes de l'opération de la région Rhône Alpes et de la Datar. Les entretiens ont duré environ 1h 30.
<b>Participation à des Comités de Pilotage de l'opération / journée Sites Pilotes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluer le positionnement de chacun financeurs face à la problématique GIRN</li> <li>- Présenter les éléments de résultats de la démarche « évaluation– capitalisation – transférabilité » en 2012 aux comités de pilotage</li> </ul>	Participation à : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La journée Sites Pilotes du 23/10/2012 à Bernin en Isère</li> <li>• 2 COPIL de l'opération :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- COPIL du 20/07/2012 à Grenoble</li> <li>- COPIL du 21/11/2012 à Marseille</li> </ul> </li> </ul>

**(b) Dans le cadre de la démarche site pilote**

Il est à noter que dans le cadre de l'évaluation en 2012, il n'y a pas eu d'entretiens au niveau du SP des Baronnies Provençales. Les actions de ce SP n'ayant débuté que fin 2012, l'évaluation sera faite en 2013 pour ce SP.

De même il est à noter qu'étant donné que le SP de Bourg Saint Maurice les Arcs s'est retiré début 2012, uniquement l'ancien chargé de mission GIRN a été rencontré dans le cadre de l'évaluation. Néanmoins la quasi-totalité des documents de référence des actions de ce site pilote ont été recueillis.

Intitulé de l'outil	Objectif dans le cadre de la démarche site pilote	Action(s) mise en œuvre dans le cadre de la démarche site
---------------------	---	---

développé		pilote
<b>Analyse de documents</b>	Analyse des documents existants rédigés par et pour chacun des sites pilotes et sites tests	Lecture des documents et rapports principaux de chacun des sites pilotes / sites tests
<b>Visite terrain des sites tests</b>	Observation avec les chargés de mission des conditions des sites tests face aux risques naturels afin d'avoir une meilleure compréhension des questions, des enjeux et problématiques qui se posent sur le terrain	Visite des sites tests suivants en compagnie des chargés de mission GIRN : - Sites tests du SP du syndicat du Pays de Maurienne (SPM) - Sites tests du SP du Pays du Grand Briançonnais des Ecrins au Queyras (PGBEQ) - Site précurseur de Tours en Savoie du SP du syndicat Arlysère (SA)
<b>Entretiens individuels ouverts</b>	Ces entretiens sont faits avec les chargés de mission afin : - D'avoir un retour sur les stratégies de mise en œuvre de l'opération, la stratégie d'acteurs et les points limitant de chaque site - De faire une typologie des acteurs clefs qui sont intervenus au sein des SP / ST dans le but de déterminer la liste des divers acteurs à rencontrer par SP	Entretiens avec : - Les chargés de mission des 2 Sites Pilotes de l'opération actifs depuis 2009 : SP du SPM et SP du PGBEQ - Les chargés de mission des 2 SP qui ne sont plus actifs fin 2012 : SP de Bourg Saint Maurice les Arcs et SP du SA
<b>Entretiens individuels semi directifs</b>	L'entretien semi-directif est une technique qualitative de recueil d'informations permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes et questions définis préalablement compilés dans un guide d'entretien	24 entretiens semi-directifs des acteurs principaux des SP suivants : SPM, PGBEQ et SA (Annexe 3 et 4) : - 13 entretiens au niveau du SP du SPM - 10 entretiens au niveau du SP du PGBEQ - 1 entretien au niveau du SP du SA  Les entretiens ont duré entre 1 heure et 2 heures

<p><b>Participation des réunions à / journée pilote</b></p>	<p>Analyser ces réunions permettra d'évaluer le jeu d'acteurs et le positionnement de chacun des acteurs qui auront à interagir en cas de gestion de crise : autant les acteurs de la vie de tous les jours non dépendant directement de la gestion de crise que les acteurs agissant directement dans la gestion de crise.</p>	<p>Participation au niveau du SP du SPM à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La 3ème rencontre du tourisme en Maurienne à Fourneaux le 05/12/2012</li> <li>- La journée d'échange sur les plans de gestion et d'entretien des cours d'eau entre la mairie de Valloire (SPM) et la mairie de Vallouise (PGBEQ) du 04/10/2012</li> <li>- 1 réunion au niveau du SPM autour des outils de communication à développer dans le cadre du site test de la Haute-Maurienne</li> </ul> <p>Participation au niveau du SP du PGBEQ à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 réunion au niveau du RTM au sujet du site test du Haut-Guil</li> <li>- 1 réunion au niveau de l'association REEMA au sujet du site test des Ecrins</li> </ul> <p>Participation au niveau du SP des BP à la journée de lancement du diagnostic de vulnérabilité sur les aménagements et infrastructures touristiques le 03/12/2012 à Sahune</p>
<p><b>Fiches actions</b></p>	<p>Ces fiches vont permettre de déterminer les étapes clefs qui ont permis la mise en œuvre de chacun des sites tests. L'objectif dans le cadre de l'évaluation est d'avoir au final un rendu homogène de chacune des actions menées lors de l'opération afin d'évaluer autant le processus de mise en place de chacune des actions que les impacts qui en ont découlées</p> <p>RQ : cet outil va aussi être utilisé dans la démarche de capitalisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédaction de la trame des fiches actions relative à chacun des sites pilotes et à chacun des projets de leurs sites tests (Annexe 6)</li> <li>- Echanges écrits par mail avec les chargés de mission de chacun des 5 SP</li> </ul>

## 2. DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA CAPITALISATION : PROCESSUS, OUTILS DEVELOPPES ET ACTIONS MISES EN ŒUVRE

### 2.1. Stratégie méthodologique

La capitalisation a comme objectif de valoriser les connaissances et les compétences acquises et développées au sein de l'opération. Il s'agit, au niveau des sites pilotes / sites tests de permettre la mise en ordre, en partage et en forme de ce que les acteurs des sites ont pu apprendre dans le cadre de leurs activités GIRN et cela autant au niveau des apports opérationnels, organisationnels, méthodologiques que pédagogiques.

La capitalisation est développée et mise en place en cours d'action. Cette capitalisation va permettre de ce fait d'élaborer des savoirs individuels et collectifs au fur et à mesure du projet.

La capitalisation va s'appuyer sur l'analyse des expériences et va donc s'intéresser plus particulièrement aux :

- Réussites ;
- Erreurs ou échecs : leur analyse est souvent plus riche d'enseignements que les réussites. En cours d'action, l'« erreur » peut être positivée car elle est formatrice et permet de progresser ;
- Blocages, temps d'arrêt surmontés : les repérer et les analyser permet de s'intéresser aux moyens qui ont permis de les dépasser et de poursuivre l'action ;
- Pistes qui ont été abandonnées : l'analyse des raisons de leur abandon permet d'identifier d'éventuelles « pratiques prometteuses » à reprendre ultérieurement.

### 2.2. Principales phases du processus de capitalisation

Phase	Objectif(s)	Activité(s) relative(s)	Etat d'avancement
<b>Phase de préparation</b>	Détermination des principes méthodologiques de la démarche d'évaluation-capitalisation-transférabilité	Rédaction d'un rapport : éléments de méthodologie pour l'Evaluation-Capitalisation de l'expérimentation « Sites Pilotes de Gestion Intégrée des Risques Naturels »	Finalisé en 2011 et validé par le COPIL de l'opération en février 2012
	Détermination des critères de sélection des expériences à capitaliser	Ces critères ont été déterminés dans le guide méthodologique de la capitalisation.	
<b>Collecte de l'information</b>	Collecte des documents au niveau de chaque site pilote et site test	Lecture des documents : rapports, notes de travail, comptes rendus de réunion, etc.	Initié en 2012 – à finaliser en 2013
	Collecte d'information orale afin de	Entretiens ouverts et semi-directifs avec les différents	

	récolter les connaissances et les expériences acquises	acteurs (au niveau des sites pilotes / sites tests et au niveau de l'opération) ayant intervenus dans la mise en œuvre de l'opération et/ou qui ont été bénéficiaires de ses actions	
	Collecte d'information écrite afin de formaliser les connaissances et les expériences acquises dans la mise en œuvre du projet des différents acteurs	Rédaction de « fiches actions types de recueil d'expérience » afin de pouvoir plus facilement structurer et dégager les spécificités de chaque action	
<b>Production de livrables</b>	Formalisation et validation des expériences	La formalisation des livrables sera faite par le PARN en accord avec les SP. Il y aura des allers-retours avec les sites pilotes et / ou les financeurs  La validation du type de livrable et des publics cibles de chacun des livrables se fera au niveau du COPIL de l'opération	
	Rédaction du rapport final d'évaluation-capitalisation	- Analyse de l'information recueillie : autant information factuelle que discursive - Jugement des données conduisant à la formulation des conclusions et des recommandations	
<b>Dissémination</b>	Dissémination des livrables auprès de leur public cible	- Mise à disposition des connaissances : partager les leçons de l'expérience - Actualisation des connaissances : garder les bases de capitalisation d'expériences à jour pour que leur contenu soit toujours exploitable et pertinent pour les utilisateurs	Initié en 2012 – à finaliser en 2013 et à actualiser après 2013

### **2.3. Outils développés et actions mises en œuvre**

Afin de pouvoir récolter au mieux les expériences des acteurs de terrain et de pouvoir au mieux structurer ces expériences plusieurs outils de capitalisation ont été développés.

Intitulé de l'outil développé	Objectif de l'outil	Action(s) mise en œuvre
<b>Analyse de documents</b>	Analyse des documents existants rédigés par et pour chacun des sites pilotes et sites tests	Lecture des documents et rapports principaux de chacun des sites pilotes / sites tests
<b>Entretiens individuels ouverts</b>	Ces entretiens se sont faits avec les chargés de mission afin d'avoir un retour sur les stratégies de mise en œuvre de l'opération, la stratégie d'acteurs et les points limitant de chaque action mise en place au niveau des sites tests	Entretiens avec : - Les chargés de mission des 2 Sites Pilotes de l'opération actifs depuis 2009 : SP du SPM et SP du PGBEQ - Les chargés de mission des 2 SP qui ne sont plus actifs fin 2012 : SP de Bourg Saint Maurice les Arcs et SP du SA
<b>Entretiens individuels semi directifs</b>	Les entretiens semi-directifs réalisés dans le cadre de l'évaluation seront utilisés dans le cadre de la capitalisation. Les informations concernant les expériences vécus par les acteurs interviewés seront ainsi aussi exploitées dans ce cadre	24 entretiens semi-directifs des acteurs principaux des SP suivants : SPM, PGBEQ et SA (Annexe 3 et 4) : - 13 entretiens au niveau du SP du SPM - 10 entretiens au niveau du SP du PGBEQ - 1 entretien au niveau du SP du SA
<b>Fiches actions</b>	Ces fiches vont permettre de déterminer les étapes clefs qui ont permis la mise en œuvre de l'opération. Ces fiches actions sont à travailler en étroite collaboration avec les chargées de mission de chacun des sites pilotes. L'objectif est d'avoir au final un rendu homogène de chacune des actions menées lors de l'opération afin d'avoir un support identique pour chaque action. Cela facilitera l'approche comparative des récits d'expériences.  Remarque : cet outil va aussi être utilisé dans l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction de la trame des fiches actions relative à l'opération, chacun des sites pilotes et de leurs sites tests (Annexe 6)</li> <li>• Echanges écrits par mail avec les chargés de mission de chacun des 5 SP</li> </ul>

### **3. LIMITES ET DIFFICULTES RENCONTREES**

#### ***3.1. Au cours du processus d'évaluation***

Les personnes rencontrées durant les entretiens semi-directifs sont des acteurs fortement impliqués dans la mise en œuvre de l'opération et de ses actions. Les acteurs territoriaux qui ont été sollicités mais qui se sont peu impliqués n'ont été que rarement interviewés. Ce biais devra être rectifié en 2013 afin d'avoir un panel de points de vue sur la GIRN encore plus large.

De plus au vu du contexte, les acteurs des collectivités locales des sites pilotes qui se sont désistés (Syndicat Arlysère et Bourg-Saint-Maurice-les-Arcs) ont peu été rencontrés et ceux qui ont été rencontrés n'avaient pas assez de recul face à l'opération pour avoir un discours objectif. Il serait intéressant, si cela est possible, de les revoir ou de rencontrer d'autres acteurs de ces sites en 2013.

Les entretiens semi-directifs ont comme inconvénients de recueillir des informations qui dépendent des connaissances des personnes interrogées et de leur volonté à bien vouloir y répondre. De plus, lors d'un entretien derrière les mots circulent des ressentis, des représentations et des non-dits. Ces facteurs doivent être bien pris en compte dans l'analyse des informations recueillis au cours de chaque entretien et doivent être recoupés avec d'autres types de sources d'information comme les documents écrits et les dires d'autres types d'acteurs.

La démarche d'évaluation de l'opération n'est pas finalisée, ainsi les résultats présentés dans ce document ne sont que des éléments de résultats et devront être complétés, validés ou invalidés en 2013.

Il est à noter qu'il n'y a pas eu de difficultés spécifiques au cours du processus d'évaluation. Les acteurs contactés se sont montrés facilement disponibles et la totalité des entretiens prévus ont pu avoir lieu.

#### ***3.2. Au cours du processus de capitalisation***

La mise en page et la reproduction des livrables demandent de faire appel à divers prestataires (cf. graphiste, imprimeur, webmaster). Afin de pouvoir diffuser les livrables à temps il faut au moins un mois à l'avance avoir les livrables finalisés et commencer les démarches auprès des prestataires.

L'objectif de la capitalisation et de présenter de manière synthétique des informations selon des thématiques prédéfinies. Le risque est qu'il y ait une certaine perte d'information. Les échanges constants avec les chargés de mission, animateur des actions GIRN au niveau des sites tests, autour des fiches actions pondèrent cet inconvénient.

### III. RESULTATS PRELIMINAIRES

#### 1. ELEMENTS DE RESULTATS DE L'ÉVALUATION DE LA DEMARCHE TERRITORIALE

L'évaluation est prise en compte au regard des différentes échelles territoriales de l'opération : plus spécifiquement à l'échelle territoriale des collectivités locales porteuses des projets (commune(s), communauté de communes) et à l'échelle territoriale des structures porteuses de l'opération (pays et syndicat mixte).

##### 1.1. Critères et indicateurs de l'évaluation

La détermination de critères d'évaluation a comme objectif principal de permettre la saisie des conditions spécifiques de la réalisation de projets. Dans le cadre de l'évaluation de l'opération « sites pilotes de gestion intégrée des risques naturels dans les alpes » les données prélevées seront essentiellement d'ordre qualitative. En effet, la problématique gestion intégrée réside dans l'émergence d'une gouvernance locale, aspect difficilement évaluable de manière quantitative.

Ainsi dans le cadre de l'opération CIMA-POIA, le terme critère peut être défini plus spécifiquement comme un élément de référence qui vise à porter une appréciation sur la qualité de l'opération et des projets y attendant. L'évaluation ainsi basée sur des critères qualitatifs permet une lecture cadrée des actions et dispositifs de gestion de l'opération et des sites pilotes /sites tests.

Les critères classiques utilisés dans le cadre d'une évaluation que sont : l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la cohérence et la durabilité (viabilité / pérennité) sont à compléter dans le cadre de cette évaluation par les critères suivants : impact, adaptabilité et reproductibilité / transférabilité. Ces derniers critères sont à relier aux aspects innovant de la gestion intégrée des risques naturels (GIRN) et pilote de l'opération.

Pour être renseigné, chaque critère nécessite d'être définis par plusieurs indicateurs dits SMART<sup>2</sup>. La détermination de ces critères et de leurs indicateurs a permis de mettre en place la grille d'évaluation de l'opération sous forme de tableau de bord (Annexe 2).

**Les éléments de résultats de l'évaluation vont être déclinés dans les paragraphes suivants au regard de chacun des critères de l'évaluation puis pour chaque critère : au regard de (1) la mise en œuvre de l'opération sur les sites pilotes et (2) la mise en œuvre des projets des sites pilotes, sur les sites tests.**

##### 1.2. Eléments de résultats basés sur les critères « classiques » de l'opération

###### (a) Pertinence de la démarche territoriale

*"Le critère de pertinence a comme objectif d'estimer dans quelle mesure les objectifs de l'opération correspondent aux attentes, besoins et priorités des territoires bénéficiaires."*

---

<sup>2</sup> Indicateur SMART : Significatif – Mesurable – Atteignable – Réalistes – Temporellement défini

⇒ **Relative à la mise en œuvre de l'opération sur les sites pilotes**

• **Logique globale organisationnelle et opérationnelle de l'opération reconnue et acceptée par les sites pilotes**

- Le suivi des actions par le comité de pilotage de l'opération est compris et accepté de manière constructive au niveau territorial, tout comme les décisions qui y sont prises. Les structures porteuses acceptent les priorités de l'opération et suit ses principes. 32 des personnes interviewées lors des enquêtes semi-directives sur les 34 vont dans ce sens.
- Les actions et outils mis en place répondent aux objectifs opérationnels du fait de leur validation préalable par les comités de pilotage.
- Les actions du PARN en tant que coordinateur opérationnel de l'opération sont plébiscitées par les acteurs des structures porteuses (chargés de mission et membres des comités de pilotage locaux).

• **Reconnaissance par les acteurs rencontrés dans le cadre de l'évaluation de l'intérêt de la Gestion Intégrée des Risques Naturels (GIRN) pour leur territoire**

32 des acteurs rencontrés sur 34 reconnaissent l'intérêt de la gestion intégrée des risques naturels pour leur territoire. Il est à noter que plus de 60% des acteurs des territoires rencontrés ont reconnu ne pas avoir perçu, au démarrage de l'opération, la pertinence de la GIRN. Leur avis a changé et évolué suite à la mise en œuvre des actions sur les sites tests.

• **Adhérence, participation et implication à la thématique GIRN non implicite**

La GIRN apparaît comme une démarche assez contre culturelle, difficile à comprendre par les acteurs. Cela est essentiellement liée au fait que la GIRN est une nouvelle façon de penser, d'agir et d'intervenir : elle s'appuie sur une démarche partenariale pluri - « acteurs du risque » (acteurs internes et externes au territoire) non régaliennne. Ce qui entraîne une certaine difficulté d'impliquer certains types d'acteurs à court et / ou moyen terme.

Certains acteurs institutionnels de la protection civile (cf. SIDPC) ont perçu au démarrage de l'opération sur leur territoire la GIRN comme allant à l'encontre de leur rôle régalienn. Néanmoins ce blocage n'a été présent qu'à court terme et suite à quelques réunions ces institutions ont permis de manière générale la bonne mise en œuvre de l'opération sur leur territoire.

⇒ **Relative à la mise en œuvre des projets des sites pilotes, sur les sites tests**

• **Actions reconnues comme répondant aux besoins locaux relatifs à la thématique GIRN**

- D'après 34 acteurs interviewés sur 34 : les actions des sites tests répondent à des besoins clairement définis de manière consensuelle. En effet les structures porteuses s'inscrivent dans une démarche partenariale avec les divers acteurs territoriaux pour déterminer les actions et être partie prenante des décisions qui y sont prises.
- D'après 33 acteurs interviewés sur 34, les caractéristiques territoriales de chacun des sites tests ont bien été prises en compte :
  - Le contenu des actions est en adéquation avec les caractéristiques du territoire et se coordonnent avec les autres actions du territoire.
  - Les intervenants extérieurs au territoire ont bien pris en compte les réalités territoriales.

Cela se traduit par la participation sur la durée d'un large panel d'acteurs au niveau de tous les sites tests.

- **La GIRN n'est pas perçue comme une préoccupation prioritaire au niveau des collectivités locales**

La perception des priorités relatives aux collectivités locales n'est pas forcément en adéquation avec la thématique GIRN. Ainsi la thématique GIRN n'est pas perçue prioritaire par les élus des collectivités locales par rapport :

- Aux autres obligations et préoccupations régaliennes (vs obligations régaliennes) ;
- Au manque de temps et de disponibilité des élus.

Ces facteurs limitent le degré d'avancement des actions au niveau des sites pilotes et ralentissent son bon déroulement.

➤ **La gestion intégrée des risques naturels de par sa spécificité partenariale et pluri-« acteurs » prend en compte l'avis des bénéficiaires de l'opération et rend de fait les actions pertinentes. Néanmoins, la GIRN n'est pas forcément perçue comme une préoccupation prioritaire par les collectivités locales, ce qui peut entraîner le ralentissement de certaines actions.**

## **(b) Cohérence de la démarche territoriale**

*"La cohérence de l'opération peut être définie comme l'appréciation de l'intégration de l'opération et de ses actions dans son environnement au regard des moyens mobilisés qu'il s'agisse de moyens humains, financiers mais aussi du ou des dispositifs mis en œuvre aux différentes échelles territoriales."*

### ⇒ **Relative aux conditions de mise en œuvre de l'opération sur les sites pilotes**

- **Articulation adéquate des différentes structures de l'opération**

- Selon 34 acteurs interviewés l'articulation entre les différentes structures de l'opération est reconnue (cf. 1.2.1.a). De plus il n'y eu aucun blocage à long terme lié à cet aspect.
- Rôle central du PARN et de sa coordination opérationnelle et technique : accompagnement technique des chargés de mission reconnu et plébiscité.

- **Importance des caractéristiques organisationnelles et territoriales de la structure porteuse**

Les structures de type Pays ou syndicat de Pays, Syndicat Mixte sont reconnues comme une échelle adaptée. Les collectivités locales membres et les acteurs institutionnels la considèrent comme une bonne échelle de projet (hors PNR). Cela est dû au rôle spécifique de ces structures et à leur positionnement face aux collectivités locales : mission de développement économique des territoires, coopération intercommunale, etc.

Il est à noter que l'échelle du site pilote ne doit pas être redondante avec celle du site test (cf. Site Pilote de Bourg Saint-Maurice-Les-Arcs). L'échelle communale s'est ainsi avérée un échec. Le chargé de mission dépend alors directement des élus du site test qui l'emploient et ne peut avoir de fait assez de marge de manœuvre et de liberté face aux actions mise en place dans le cadre de la thématique innovante qu'est la GIRN non forcément perçue comme prioritaire par les élus.

⇒ **Relative aux conditions de mise en œuvre de l'opération des projets des sites pilotes**

• **Place centrale du chargé de mission**

Selon l'ensemble des acteurs territoriaux rencontré le chargé de mission est : le pilier, la cheville ouvrière, le facilitateur de communication des actions de la GIRN. Ainsi, le chargé de mission est très bien intégré au niveau des sites tests.

Néanmoins, au vu de l'importance de sa mission et de la charge de son travail, la chargée de mission doit être employée à temps plein et ne pas avoir d'activités hors GIRN (cf. appuis à la mise en place de PCS).

• **Intégration des actions et outils mis en œuvre au niveau des collectivités locales en adéquation avec leur environnement territorial**

Les actions mises en place et les outils mis en œuvre au niveau des collectivités locales (au sein des sites pilotes) s'intègrent directement dans leur environnement du fait de la nature même de la GIRN.

• **Moyens financiers mobilisés par les sites pilotes limités**

Les actions liées à l'opération doivent être financées à hauteur de 20% par structures porteuses. Ces dernières ont en générale des capacités d'autofinancement limitées. Ainsi, cela peut entraîner un sous dimensionnement du coût des projets au niveau local.

➤ **L'opération est cohérente de manière globale avec son environnement au regard des moyens humains, financiers débloqués. Néanmoins, la capacité d'autofinancement limité des structures porteuses peut entraîner un sous dimensionnement du coût des projets au niveau local qui peut entraîner des difficultés de réalisation des actions.**

**(c) Efficacité et efficience de la démarche territoriale**

*"Mesurer l'efficacité de l'opération revient à évaluer si les objectifs de l'action ont été atteints au regard des résultats et réalisations obtenus. Cette mesure est essentiellement qualitative dans le cadre de cette opération. "*

*"Mesurer l'efficience de l'opération a pour objectif d'évaluer si les résultats et réalisations obtenus sont à la hauteur des moyens humains, techniques et financiers mobilisés. L'évaluation porte sur la pertinence du choix de ces moyens au regard des avantages retirés."*

⇒ **Un degré d'efficacité contrasté et spécifique à chacun des sites pilotes....**

• **2 sites sur 5 ont abandonné l'opération**

2 des 5 sites pilotes qui se sont engagés dans l'opération ont pris la décision de quitter l'opération. Ils n'ont pu de fait remplir les objectifs qu'ils s'étaient fixés. Cela concerne le site pilote de Bourg Saint Maurice les Arcs (1 commune), ainsi que le syndicat Arlysère et son SCOT (38 communes regroupées en 4 communautés de communes).

• **Degré d'efficacité correct des sites pilotes présents depuis le début de l'opération**

Les deux sites pilotes qui sont présents au sein de l'opération depuis 2009 ont globalement atteints les objectifs qu'ils s'étaient fixés pour 2012.

Il est à noter que certains dossiers de projet avaient fixés des objectifs qui se sont avérés trop ambitieux dans leur mise en œuvre. Des réajustements et redimensionnements de ces projets avant leur mise en œuvre (cf. Site Pilote de la Vallée de la Maurienne) ont été nécessaires. Les objectifs à nouveau fixés ont été remplis.

• **Importance des mesures mises en place pour atteindre une efficacité maximale**

Divers mesures ont été mises en place pour que l'efficacité des projets soit optimale : démarches d'autodiagnostic (PRT), stratégie d'anticipation, recensement des contraintes, etc. Ceci a permis de réajuster certains projets et de dépasser certains blocages territoriaux.

Les outils manquent pour mesurer le degré d'accomplissement des objectifs des actions, étant donné que la GIRN concerne un processus, une dynamique de changement dans les mentalités comme les pratiques d'acteurs. Ainsi, statuer sur l'atteinte d'un tel objectif demande à se placer dans le temps long et à identifier des tendances de changement non tout à fait palpables à l'heure actuelle. En cela, les chargés de mission doivent en permanence faire des allers retours entre le développement quotidien de leurs projets concrets et l'exigence de maintenir une dynamique intégrée des acteurs, comme modalité spécifique de mise œuvre de ces même projets.

⇒ ...**Pour un degré d'efficience global élevé.**

• **Dynamique GIRN élevés au regard des moyens financiers, techniques et humains engagés**

Au regard des moyens financiers, des moyens techniques engagés et des ressources humaines employées, la dynamique GIRN a été très élevée :

- SP de la vallée de la Maurienne : 1 chargé de mission pour 2 sites tests et 4 actions en cours depuis 2009 ;
- SP du Pays du Grand Briançonnais des Ecrins au Queyras : 1 chargé de mission pour 3 sites tests et 3 actions en cours depuis 2009 ;
- SP des Baronnies Provençales : 1 chargé de mission pour 1 action mise en place sur l'ensemble du site depuis mi 2012.

• **Potentiel ralentissement de l'avancement des actions lié à des « turnover » des acteurs locaux moteurs**

Les acteurs centraux de la mise en œuvre de l'opération au niveau des sites tests que sont les élus et les chargés de mission sont indispensables pour la bonne mise en œuvre de l'opération. De fait, s'il y a phénomène de « turnover » au niveau de ces acteurs, l'avancement des actions est fortement ralenti et donc ampute l'efficience des actions.

➤ **Du fait de l'abandon de 2 des 5 sites pilotes, l'efficacité de l'opération est toute relative. Néanmoins les sites pilotes qui sont présents depuis le début de l'opération ont une bonne efficacité. Au contraire, l'efficience de l'opération est bonne au vue des dynamiques impulsées au niveau local compte – tenu des faibles moyens dépensés. En effet, le développement de la GIRN ne demande en soit pas beaucoup de moyens financiers, mais nécessite par contre un fort investissement humain à court et moyen terme.**

#### **(d) Durabilité (viabilité et pérennité) des sites pilotes et des actions des sites tests**

*"Le critère de durabilité des sites pilotes et des actions mises en œuvre au sein des sites tests peut être défini comme l'évaluation de la pérennisation des bénéfices après la réalisation de chaque action spécifique. "*

##### **⇒ Une mise en réseau des acteurs de la gestion intégrée, comme gage de durabilité**

- A l'échelle des sites tests : les divers acteurs territoriaux qui se sont rencontrés au cours de l'opération, ne se connaissaient pas forcément avant. Aujourd'hui, ils sont identifiés et échangent ensemble sur ce thème.
- A l'échelle des sites pilotes : les comités de pilotage qui se sont organisés à cette échelle ont permis à des acteurs institutionnelles, techniques et politiques qui se connaissaient d'échanger différemment sur la thématique des risques naturels et aussi sur d'autres thématiques.
- A l'échelle de l'opération : il existe une véritable mise en réseau de territoire, entretenue par les chargés de mission des différents sites pilotes.

##### **⇒ La Gestion Intégrée des Risques Naturels (GIRN), un concept complexe**

Le concept GIRN est entouré d'un « verbiage » spécifique que les acteurs territoriaux ont du mal à vulgariser pour le diffuser autour d'eux. Les acteurs impliqués dans l'opération au niveau des sites pilotes et sites tests se sont appropriés la logique et y croient, mais rencontrent des difficultés d'appropriation permettant ensuite de diffuser ce concept.

Ainsi, les collectivités locales des sites pilotes dans leur ensemble et les institutions impliquées n'ont pas forcément connaissance de la GIRN et de ses projets.

##### **⇒ Pérennisation contrastée des outils mis en œuvre au niveau des sites tests**

Certains des outils qui ont été mis en œuvre au sein des sites tests s'avèrent peu pérennes (cf. maquette pédagogique). Il n'y a pas eu forcément de réflexion préalable sur cet aspect. Néanmoins dans le cas des maquettes pédagogiques, des réflexions ont eu lieu après coup pour tenter d'entretenir une dynamique au niveau local.

Toutefois et malgré l'investissement des équipes scientifiques mobilisées et des chargés de mission, cette dynamique participative n'a pu être maintenue. L'évolution méthodologique de la maquette participative qui a eu lieu suite à ces expériences pourra bénéficier ultérieurement à un autre site, et ainsi acquérir un niveau de pérennisation certain.

##### **⇒ Capacité d'autofinancement faible des collectivités locales porteuses des sites pilotes et de leurs actions**

Les sites pilotes et leurs sites tests ont une faible capacité financière pour à la fois maintenir les contrats des chargés de mission GIRN, et entretenir les effets des actions (et ce même si leur actions sont financées à hauteur de 80%).

➤ **Les projets ont démarré depuis moins de 3 ans et sont tous novateurs. Leur niveau de durabilité est encore difficilement palpable. Il est pleinement conditionné par les financements extérieurs, l'action des chargés de mission et l'appui méthodologique du PARN.**

### **1.3. Eléments de résultats basés sur les critères « spécifiques » de l'opération**

#### **(a) Impacts de l'opération sur les territoires des sites pilotes et de leurs sites tests**

*"Le critère d'impact qui a été évalué a été défini comme suit : mesure des effets perceptibles à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits directement ou non, intentionnellement ou non par les projets et les actions menés sur la dynamique territoriale. "*

#### **⇒ Impacts positifs directs sur le processus territorial et la dynamique générale d'acteurs**

##### **• Développement de la gouvernance locale des sites tests**

La concertation d'un large panel d'acteurs qui n'avaient plus l'habitude de se rencontrer autour de la thématique GIRN ainsi que la réalisation d'outils sur chacun des sites pilotes ont permis de faire émerger de nouveaux modes de relations entre acteurs.

##### **• Mise en réseau d'échelles et d'acteurs territoriaux, régionaux et interrégionaux autour de la GIRN**

Le large panel d'acteurs qui se sont rencontrés et qui ont interagi dans le cadre de la GIRN a permis à chacun d'entre eux de mieux se connaître et de se faire confiance. Ainsi, en gestion de crise, comme dans l'action préventive ces réseaux seront susceptibles d'être activés et de mieux fonctionner pour générer une nouvelle réponse aux situations de risque.

##### **• Sensibilisation de tous les acteurs impliqués, aux bénéfices apportés par le travail et une démarche collective**

La majorité des acteurs impliqués dans la démarche territoriale rencontrés a soulevé l'intérêt qu'ils avaient eu de travailler tous ensemble et à rechercher le consensus dans le cadre de la GIRN.

Ils ont également soulevé le fait que ce type de démarche était à leur niveau assez rare. En cela, ce type d'opération, telle que l'opération « Sites Pilotes » devrait être déclinée sur d'autres thématiques.

##### **• Sensibilisation, apprentissage et appropriation du vocabulaire « risque naturel » et des principes de la gestion des risques par tous les types d'acteurs impliqués au niveau local**

Avant la mise en œuvre de l'opération, certains acteurs (élus, salariés des collectivités locales, opérateurs économiques) ne maîtrisaient pas forcément le vocabulaire spécifique « risque naturel » et les logiques propres à la gestion des risques.

Les différentes réunions qui ont eu lieu autour de la GIRN ont justement permis à ces acteurs d'intégrer la problématique risques naturels et son vocabulaire. Au fur et à mesure de la mise en œuvre des actions, ils ont ainsi pu mieux interagir avec les acteurs opérationnels en charge de ces questions (sécurité civile, DDT, RTM,...).

##### **• Bonne acceptation de la GIRN, comme référentiel de "bonne gestion des risques naturels" par une majorité des acteurs territoriaux**

L'ensemble des acteurs territoriaux rencontrés a reconnu l'importance de la GIRN comme modèle d'approche conduisant à une meilleure gestion des risques naturels.

Les acteurs techniques et institutionnels ont reconnu pour une grande majorité n'avoir pas perçu les tenants et aboutissants de la GIRN, au démarrage de l'opération. Leur regard sur la GIRN a changé du tout au tout suite à la mise en œuvre de chacune des actions.

⇒ **Impacts positifs indirects sur les territoires des sites pilotes et de leurs sites tests**

• **Concertation technique et politique renforcée**

Avant l'opération, les élus des collectivités locales, tout comme les opérateurs économiques et les acteurs techniques et institutionnels, ne se rencontraient que rarement dans le cadre de concertations.

La GIRN et les projets qui en ont découlé au niveau territorial ont permis à ces acteurs de se rencontrer et d'échanger sur cette thématique. Ils ont utilisé ce biais pour aborder d'autres thématiques (voiries, gestion de l'eau, etc.). Cela a permis de renforcer la concertation technique et politique des sites tests.

• **Accélération de la mise en œuvre des PCS des sites tests de l'opération**

La concertation autour de la thématique GIRN a permis aux élus des sites tests de réaliser l'importance que peut avoir les PCS dans le cadre d'une bonne gestion des risques.

Une grande partie des communes impliquées au niveau des sites tests depuis 2010 et qui n'avaient pas de PCS sont toutes rentrées à l'heure actuelle dans la réalisation de leur PCS.

• **La GIRN, comme démarche d'intégration multithématiques et multi-enjeux**

Compte tenu de la méthodologie mobilisée par les sites pilotes, les actions réalisées dans le cadre de la GIRN ont su intégrer des thématiques classiquement développées par les structures porteuses, comme la gestion de l'eau et la problématique environnementale, ou l'adaptation au changement climatique. Cela a été par exemple le cas lors de :

- L'animation de la démarche de dialogue entre les acteurs locaux de la gestion des risques et la Police de l'eau au niveau du site test de Valloire : la police de l'eau ainsi que le chargé de mission « rivière » du syndicat du pays de Maurienne, et la SEM des remontées mécaniques, ont été des acteurs centraux de cette concertation.
- La journée d'échanges entre les sites tests de Maurienne et les sites tests du Pays du Grand Briançonnais : la chargée de mission « rivière » du syndicat du pays de Maurienne ainsi que des chargés de mission « eau » du 05 ont assisté à cette journée consacrée au plan de gestion de l'eau et organisée par les chargés de mission GIRN du SPM et du PGBEQ.

• **La GIRN comme démarche mobilisable pour éclairer d'autres thématiques développées par les structures porteuses de l'opération**

La thématique GIRN a été intégrée et présentée durant la 3ème rencontre du tourisme en Maurienne qui a eu lieu le 03/12/2012 à Fourneaux. La chargée de mission a présenté durant 30 mn aux acteurs du tourisme présents la GIRN, un débat s'en est suivi. Cette présentation a permis de faire connaître la GIRN aux acteurs du tourisme du territoire.

Sur les Baronnies Provençales, la GIRN constitue un angle méthodologique et partenarial préférentiel pour aborder localement la question du changement climatique.

• **Implication des acteurs scientifiques dans la GIRN**

La mise en place de la maquette participative, dans un premier temps à Bourg Saint Maurice les Arcs, puis dans la vallée de la Clarée, a permis aux intervenants scientifiques (universités

de Grenoble et de Lyon) de faire évoluer certaines démarches méthodologiques. Sur les Baronnies Provençales, l'implication des universités d'Avignon et de Montpellier, autour des problématiques liées à la réduction de la vulnérabilité des équipements touristiques en bordure de rivière, constitue également une modalité d'interface science - action intéressante pour les territoires pilotes, comme pour les scientifiques.

⇒ **Impacts négatifs évités sur les territoires des sites pilotes et de leurs sites tests**

Les principes et attendus de l'opération ont été respectés à l'échelle des sites pilotes et ce malgré le caractère complexe de cette expérimentation. En effet, les territoires qui se sont engagés dans l'opération ont respecté le caractère expérimental et capitalisable et ce, grâce à un lien étroit entre les sites pilotes, le PARN et le COPIL.

⇒ **Impacts limitants**

• **Lors de la mise en œuvre des actions et outils au niveau des sites tests**

Sur certains sites tests, certains élus se sont désistés au cours de la mise en œuvre des projets. Ces élus ont été remplacés par d'autres élus qui n'avaient pas forcément connaissance de tout l'historique des prises de décisions. Cela a notamment eu des conséquences sur le temps de mise en œuvre des actions, voir sur l'aboutissement de certains outils.

• **Lors la diffusion du concept Gestion Intégrée des Risques Naturels**

On constate une faible diffusion du concept GIRN en dehors des acteurs impliqués ou périphériques à l'opération.

➤ **Lors des entretiens, les acteurs impliqués ont soulevé de nombreux effets positifs directs et indirects de l'opération « site pilote ». Selon eux, il n'y a pas eu d'impacts purement négatifs, mais plutôt des impacts limitants.**

**(b) Adaptabilité des sites pilotes et des actions des sites tests**

*"L'adaptabilité est l'aptitude d'un projet à changer, à évoluer, à être flexible en fonction de son environnement tout en gardant les mêmes objectifs principaux."*

⇒ **Anticipation des sites pilotes et de leurs sites tests des aléas contextuels internes aux territoires**

• **Mise en place de démarches pour continuellement approfondir et actualiser la compréhension de la situation**

Le rôle central d'une institution de coordination technique et opérationnelle comme le PARN est primordial. Les interactions qu'entretient le PARN avec chacun des sites pilotes et avec les membres du COPIL permettent de comprendre et d'analyser au plus près les situations.

C'est dans cette optique que le PARN travaille en amont des projets des sites, avec les territoires et le COPIL, puis tout au long de leur mise en œuvre afin d'ajuster la démarche dans un double intérêt : celui de la GIRN et celui des territoires pilotes. Sur des points précis et mutualisables, le PARN organise chaque année des ateliers thématiques afin de sensibiliser et de former au mieux les chargés de missions : méthodologie de conduite du changement, sensibilisation au processus d'alerte, aspects juridiques,....

- **Poids des décisions politiques des collectivités locales pour l'engagement, comme pour le retrait des sites pilotes dans l'opération GIRN**

Dans le cadre de l'opération, les collectivités impliquées ont fait le choix de s'engager. La vie de l'opération a amené certaines à décider de se retirer de l'opération (raisons externes et internes à la GIRN) avant la fin de l'opération.

- **Anticipation autour de la clôture du projet limitée**

Décembre 2013 marquera la fin de la programmation 2007-2013 et donc de l'opération Sites Pilotes dans cette configuration : les sites pilotes espèrent néanmoins techniquement poursuivre cette action dans la prochaine programmation.

⇒ **Réactivité des sites pilotes et de leurs sites tests à l'évolution du contexte de leur territoire**

- **Mise en œuvre de mesures pour modifier (objectifs, activités, ressources), suspendre ou interrompre des actions, et élaborer de nouvelles actions**

- Organisation régulière de COPIL ;
- Ajustements nombreux entre certains sites et le COPIL ;
- Echanges continus entre le PARN et les chargés de mission ;
- Présence régulière des chargés de mission auprès des acteurs locaux.

- **Circulation de l'information autour de la GIRN au sein des collectivités faible**

Comme évoqué précédemment, la circulation de l'information entre les élus participant activement à la GIRN et les autres élus reste faible. Certaines décisions prises dans le cadre de la GIRN ne sont pas forcément connues par autres élus des collectivités cibles. En cas de « turnover » des élus la réactivité est pénalisée.

➤ **Afin de rendre les actions de chacun des sites tests le plus flexible possible, des mesures spécifiques ont été mises en œuvre afin d'anticiper les changements et de pouvoir au mieux réagir. Néanmoins, l'opération est soumise aux décisions politiques des collectivités locales et des structures porteuses (en particulier lors d'une décision de mettre fin à des actions) .**

**(c) Reproductibilité / transférabilité des projets au niveau des sites tests**

*"La reproductibilité est la mesure qui va permettre d'évaluer jusqu'à quel point l'expérience acquise peut être capitalisable pour et par une ou plusieurs autres structures sur d'autres territoires. "*

⇒ **Mise en place d'outils favorisant la capitalisation au niveau des sites pilotes**

- **Rédaction de documents de suivi de l'opération et des actions des sites tests :**

cf. Comptes rendus après chaque réunion ; power - point de présentation ; PRT ; etc.

- **Organisation de réunions entre chargés de missions**

- Afin de centraliser les expériences acquises et d'échanger ;
- Prise en compte des leçons tirées d'autres projets ou de l'expérience d'autres organisations dans le domaine de la gestion intégrée.

⇒ **Démarche de capitalisation et de compilation des documents récente**

- Les chargés de mission initient seulement (fin 2012 ?) une démarche de reproductibilité (capitalisation).
- Les leçons tirées de chaque action spécifique au site pilote, feront l'objet d'une action spécifique de capitalisation, pour être diffusée.

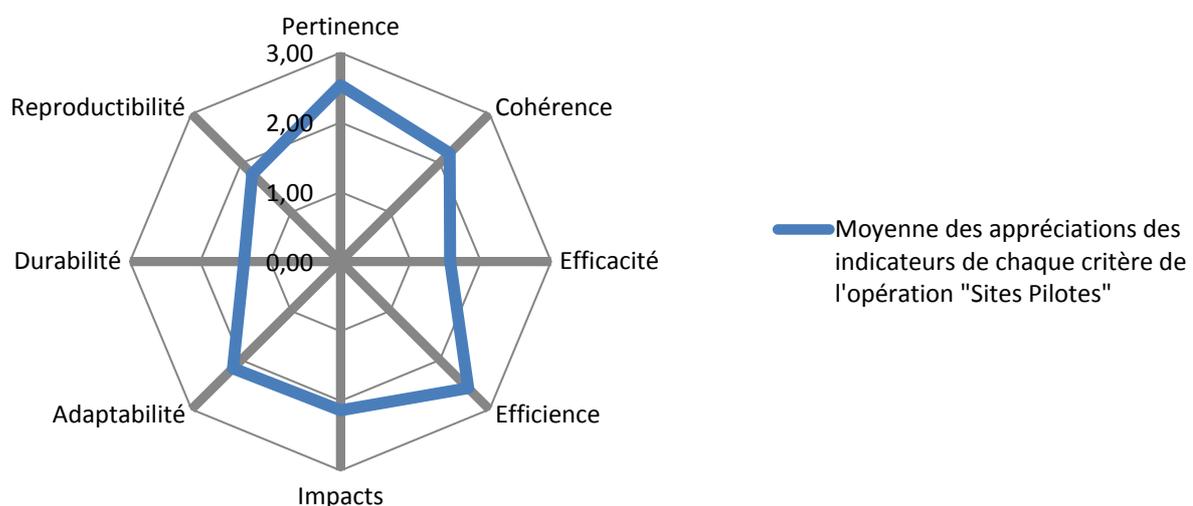
⇒ **Degré de reproductibilité de certaines actions limité, lié à leur fort ancrage au contexte territorial**

Certaines actions ont un fort ancrage territorial et sont donc difficilement reproductibles en l'état. L'accent n'est pas mis prioritairement sur la capacité de reproductibilité de l'action mais plus sur sa pertinence et sa cohérence.

➤ **Les actions initiées par les sites pilotes ont été pensées afin de répondre plutôt aux critères de pertinence, de cohérence, d'impact et d'adaptabilité qu'au critère de reproductibilité / transférabilité. La compilation des documents et informations des sites pilotes / sites tests dans l'objectif de transférer les actions doit se faire avec les sites pilotes, mais à une échelle plus grande, celle de l'opération. Le PARN prend en charge cette démarche sur la transférabilité de l'opération et de chacune de ses actions.**

**1.4. Bilan des éléments de résultats de l'évaluation de la démarche territoriale : graphique radar de l'appréciation des critères de**

Le graphique radar ci-dessous est issu de l'appréciation faite sur une échelle de 1 à 3 par l'évaluateur du PARN pour chacun des indicateurs de chaque critère de l'opération (cf. grille d'évaluation de la démarche territoriale en Annexe 2). Cette démarche d'interprétation de l'évaluateur se base sur la collecte des données et leur analyse.



**Ce graphique permet de faire ressortir deux grands groupes de critères :**

- **Les critères dont la moyenne des appréciations de leurs indicateurs est supérieure à 2 (sur l'échelle de 1 à 3 du graphique) : pertinence, cohérence, adaptabilité, impact et efficience. Ce haut niveau d'appréciation de chacun de ces critères est lié aux aspects suivants :**

- **Pertinence :** la démarche méthodologique de la GIRN prend en compte les attentes et les besoins des acteurs des territoires que cela soit :
  - ✓ Au niveau de la mise en œuvre de l'opération sur les sites pilotes (cf. logique globale organisationnelle et opérationnelle de l'opération reconnue et acceptée par les sites pilotes) ;
  - ✓ Au niveau de la mise en œuvre des projets sites pilotes, sur les sites tests (cf. actions reconnues comme répondant aux besoins locaux relatifs à la GIRN).
- **Cohérence :** la démarche territoriale et les actions qui en découlent s'intègrent globalement de manière cohérente avec leur environnement, que cela soit :
  - ✓ Au niveau des conditions de mise en œuvre de l'opération sur les sites pilotes (cf. articulation adéquate des différentes structures de l'opération) ;
  - ✓ Au niveau des conditions de mise en œuvre de l'opération des projets des sites pilotes (cf. place centrale du chargé de mission et intégration des actions et outils mis en œuvre au niveau des collectivités locales en adéquation avec leur environnement.)
- **Efficience :** les dynamiques locales impulsées par la GIRN sont importantes au regard des moyens financiers, techniques et humains engagés. (cf. le site pilote de la vallée de la Maurienne et le site pilote du pays du grand Briançonnais des Ecrins au Queyras ont permis avec seulement 2 chargés de missions d'agir sur 5 sites tests et de mettre en place 7 actions depuis 2010).
- **Adaptabilité :** la présence de mesures spécifiques a permis d'anticiper les changements (cf. interaction continue entre le PARN, chacun des sites pilotes et le COPIL) et de pouvoir au mieux réagir face à l'évolution du contexte des territoires (cf. organisation régulière de COPIL, présence régulière des chargés de mission auprès des acteurs locaux).
- **Impacts :** l'opération « sites pilotes » a eu de nombreux effets perceptibles positifs directs (cf. développement de la gouvernance locale des sites tests, mise en réseau d'acteurs autour de la GIRN, sensibilisation aux bénéfices apportés par le travail collectif) et indirects (cf. accélération de la mise en œuvre de PCS des sites tests de l'opération, concertation technique et politique renforcée). Il n'y a pas eu d'impacts purement négatifs mais plutôt des impacts dits "limitants".

- **Les critères dont la moyenne des appréciations de leurs indicateurs est inférieur à 2 (entre 1 et 2 sur l'échelle du graphique) : durabilité, efficacité et reproductibilité. Ces niveaux d'appréciation contrastés de chacun de ces critères sont liés aux aspects suivants :**

- **Durabilité :** tous les projets de l'opération « Sites Pilote » ont démarré depuis moins de 3 ans et sont novateurs. Ainsi, la pérennité des projets est encore pleinement

conditionnée par les financeurs extérieurs, l'action des chargés de mission et l'appui méthodologique du PARN.

- **Reproductibilité** : la compilation des documents et des informations des sites pilotes / sites tests, avec pour l'objectif de transférer les actions, doit se faire avec les sites pilotes, mais à une échelle plus large : celle de l'opération. Le PARN prend en charge cette démarche sur la transférabilité de l'opération et de chacune de ses actions.
- **Efficacité** : l'abandon de 2 des 5 sites pilotes explique cette appréciation. Néanmoins si le critère d'efficacité n'est apprécié que pour les 2 sites pilotes qui sont dans l'opération depuis 2010, alors l'appréciation serait à plus de 2 sur une échelle de 1 à 3.

### **1.5. Pistes de recommandations**

#### **➤ Gouvernance de projet comme socle de l'opération**

La présence de comités pilotage à l'échelle opérationnelle, ou de comités de suivis à l'échelle des sites pilotes permet de conforter les stratégies GIRN mises en place. Ces instances de discussion et d'anticipation à l'échelle de l'opération, comme à l'échelle locale permettent une meilleure réactivité-adaptabilité dans la vie des projets. De même les prises de décisions faites à leur niveau sont reconnues par les structures qui mettent en œuvre et bénéficient des actions. Cette articulation paraît adéquate à la lumière des échanges réalisés dans le cadre de la démarche évaluation.

Les structures porteuses que sont les syndicats mixtes, les Pays et les syndicats de Pays ont les capacités de mener à bien les projets GIRN à travers les chargés de mission. Leur rôle est reconnu par les collectivités locales membres de ces structures. Ces échelles de projet intercommunales paraissent adéquates à la lumière des échanges réalisés dans le cadre de la démarche évaluation.

#### **➤ Démarche de projet : l'outil au service de la dynamique territoriale**

Dans le cadre de la démarche de projet, l'un des objectifs a été de renforcer, voir de développer une meilleure gouvernance territoriale. Les outils développés dans le cadre des actions GIRN ne constituent pas une fin en soi, mais servent une dynamique territoriale axée sur la gestion intégrée des risques. Néanmoins, le caractère concret et palpable des outils permet de renforcer l'adhésion des collectivités locales qui auraient perçu la GIRN comme trop abstraite.

#### **➤ La GIRN une nouvelle façon de penser et d'agir**

Au niveau du massif alpin français, La GIRN est une nouvelle façon de penser la gestion des risques, elle apparaît comme une démarche parfois difficile à saisir par les acteurs territoriaux. De ce fait, les évolutions attendues sont de l'ordre du changement et de sa conduite. En ce sens, elles ne sont ni naturelles ni automatiques, et certains blocages conceptuels, organisationnels, culturels ou politiques peuvent apparaître. Ainsi l'approche des différents acteurs doit se faire de manière spécifique et stratégique. De nouveaux outils de sensibilisation doivent être développés afin de permettre une meilleure compréhension et appropriation par les acteurs, en vue d'un essaimage de la démarche GIRN à l'échelle de nouveaux territoires.

#### **➤ Importance de la transversalité de l'opération et du réseau SP**

L'opération « Sites Pilotes » a permis de mettre en réseau diverses structures porteuses des sites pilotes à travers les chargés de mission GIRN, mais aussi des vallées entre elles à une échelle interrégionale. Ce réseau doit perdurer, s'enrichir et pour cela il doit être animé.

➤ **Place centrale du chargé de mission**

Le chargé de mission occupe une place centrale dans la bonne mise en œuvre des projets GIRN, qu'il porte à l'échelle des sites tests en tant qu'animateur, référent technique auprès des collectivités territoriales, mais aussi interlocuteur pour les sites pilotes auprès du PARN, des acteurs techniques et opérationnels départementaux. Leur rôle est donc crucial dans la durabilité de la GIRN au niveau locale.

➤ **Besoin d'accompagnement et de coordination de l'opération**

L'opération « Sites pilotes » se déroule à l'échelle interrégionale du massif des Alpes. Elle a compté jusqu'à 5 sites pilotes, 6 sites tests avec plus de 10 actions réalisées, en cours ou initiées (soit un pool de 20 et 30 communes directement concernées). La GIRN constitue un référentiel d'action et d'organisation nouveau pour les territoires qui se sont engagés dans l'opération (site d'Arlysère mis à part). L'appropriation des enjeux, comme des objectifs de la GIRN s'est donc fait parallèlement au niveau des structures porteuses, comme des territoires tests supports des actions

Dans ces conditions il est indispensable de garder une structure centrale comme le PARN dans un rôle d'accompagnement et de coordination afin de maintenir un degré de cohérence important, tout en privilégiant la transversalité des approches et des territoires

➤ **Besoin d'inputs scientifiques plus systématiques**

L'opération GIRN a permis de travailler sur des échelles différentes la question des risques en montagne. En cela, le décroisement qu'elle propose et propice à de nouveaux questionnements, mais aussi de nouvelles dynamiques de gestion. Dans un souci d'innovation sur ces questions, ces sites pilotes constituent des territoires de travail et de partenariats renouvelés pour les opérationnels, les élus, mais aussi les scientifiques. L'accompagnement de développements scientifiques en appui des projets des sites pourrait alors constituer un enjeu fort d'innovation.

## **2. DOCUMENTS DE CAPITALISATION DEVELOPPES ET EN COURS**

### **2.1. Fiches actions : base des documents de capitalisation**

Les fiches actions ont été développées au cours de l'année 2012 dans l'objectif de servir de base d'information pour les différents livrables qui seront produits dans le cadre de l'opération. Ce travail de formalisation a été réalisé en étroite collaboration avec les chargés de mission GIRN des 5 sites pilotes de l'opération. La rédaction de ces fiches est en cours, les actions de chacun des sites pilotes n'étant pas encore finalisées.

Par site pilote, plusieurs types de fiches ont été formalisées (Annexe 6) :

- 1 fiche d'introduction du site pilote exposant : les caractéristiques du SP, les divers acteurs impliqués au sein du SP, les thématiques principales développées au sein du SP dans le cadre de la GIRN, les critères de choix des sites tests;
- 1 fiche résumant les démarches méthodologiques appliquées au niveau du site pilote et de ses sites tests ;

- 1 fiche par action de chacun des sites tests exposant : les caractéristiques de l'action, les outil(s) mis en œuvre au cours de l'action, les impacts de l'action sur le territoire, le type de partenariat développé dans le cadre de l'action, etc. ;
- 1 fiche faisant le bilan des actions réalisées au niveau du site pilote exposant : les dynamiques territoriales majeures impulsées ; les outils territoriaux majeurs développés, les perspectives et actions potentielles qui restent à développer, les limites rencontrées de la GIRN, etc.

Il est à noter que :

- Certains sites pilotes ont, et vont développer des actions transversales concernant l'ensemble du site et non pas uniquement un de ses sites tests. Dans ce cadre, 1 fiche spécifique sera réalisée et sera intitulée : action à l'échelle du site pilote.
- Certaines actions au niveau des sites tests ont été envisagées mais n'ont pu être réalisées : pour ces actions néanmoins potentiellement transférables, il serait intéressant de développer une fiche spécifique décrivant : les caractéristiques de l'action, les raisons qui ont fait que l'action ne s'est pas réalisée au niveau du site test, ainsi que son potentiel de reproduction et de réussite sur d'autres territoires.

## **2.2. Brochures et posters pour la journée Sites Pilotes du 23 octobre 2012**

La journée « Sites Pilotes et Projets Européens » du 23 octobre 2012 avait pour objectif de revenir sur (1) le travail des sites pilotes et sur (2) les initiatives et dynamiques européennes alpines dans le champ scientifique et technique des risques naturels.

Afin de présenter aux participants de cette journée l'état d'avancement de l'opération sites pilotes, deux types de livrables ont été spécialement créés et reproduits :

- Une brochure présentant les 2 aspects du programme (Annexe 7) ;
- 5 posters (Annexe 8) :
  - o 1 poster par site pilote (d'où 4 en tout),
  - o 1 poster sur la démarche « évaluation – capitalisation – transférabilité » et son état d'avancement.

La diffusion de ces livrables, en dehors des personnes présentes lors de la journée site pilote, s'est faite :

- Pour la brochure par :
  - o Un envoi par la poste à l'ensemble des acteurs de l'opération qui n'ont pas pu être présents lors de la journée ; la Publication sur le site internet du PARN à l'adresse suivante : [http://www.risknat.org/sitespilotes/evenements/reunion-annuelle-2012/Brochure\\_PARN\\_Sites\\_pilotes\\_23oct2012.pdf](http://www.risknat.org/sitespilotes/evenements/reunion-annuelle-2012/Brochure_PARN_Sites_pilotes_23oct2012.pdf).
- Pour les posters :
  - o Publication sur le site internet du PARN à l'adresse suivante : <http://www.risknat.org/sitespilotes/evenements/reunion-annuelle-2012/>;
  - o Utilisation ultérieure possible au niveau de séminaires / workshop afin de présenter l'opération.

## **2.3. Réflexion autour d'un outil internet évolutif de centralisation des données GIRN**

Le COPIL de l'opération du 21/11/2012 a validé la mise en place d'un outil internet à développer en ouvrant l'espace actuellement restreint « sites pilotes » du site web du PARN : [www.risknat.org](http://www.risknat.org). Les éléments de capitalisation de l'opération qui seront présents

sur cet espace internet sont, entre autres, les suivants : les fiches actions, les documents de références de chacun des sites pilotes, les films de la cinémathèque de Gap, etc.

Cet espace internet pourrait être directement mis en relation avec la plate-forme « risques naturels » de la région PACA et les sites internet des structures porteuses. Cette plateforme aura l'avantage de pouvoir capitaliser l'ensemble des actions réalisées et à venir ; et donc d'être évolutive.

Il est à noter que les fiches actions précédemment détaillées seront présentées sous forme d'onglet et seront complétés par deux autres types de fiches (Annexe 9) :

- (1) Des fiches introductives présentant l'opération et la Gestion intégrée des risques naturels, par exemple, à travers les thématiques suivantes : objectifs et enjeux de l'opération, caractéristiques des institutions porteuses de l'opération, grandes étapes de la mise en œuvre de l'opération à l'échelle des sites pilotes et caractéristiques globales des sites pilotes ;
- (2) Des fiches présentant les résultats et les perspectives de l'opération, par exemple à travers les thématiques suivantes : étapes incontournables pour la mise en place des sites pilotes, dynamiques territoriales majeures impulsées par l'opération, outils territoriaux développés adaptables sur d'autres territoires, impacts indirects de l'opération et de la GIRN sur les territoires, nouveau métier de chargé de mission GIRN, enseignements et limites de la GIRN et pistes pour adapter la GIRN sur d'autres territoires Alpains.

#### ***2.4. Réflexion autour d'un fascicule à destination des élus et du grand public***

Le COPIL de l'opération du 21/11/2012 a validé la réalisation d'un fascicule de quelques pages à destination des élus, des collectivités locales et éventuellement du grand public.

Ce fascicule devrait être un outil de sensibilisation sur la GIRN et l'opération sites pilotes. Il devra ainsi, entre autre, expliciter (1) ce qu'est et ce que n'est pas la GIRN, (2) les actions principales réalisées par les sites pilotes et (3) les impacts possibles sur les dynamiques territoriales de la GIRN.

#### ***2.5. Bilan : des documents de capitalisation développés à des fins de transférabilité des actions de l'opération***

Ces différents outils de capitalisation ont été réfléchis dans un objectif de transférabilité de l'opération et donc de dissémination des livrables auprès de publics cibles bien spécifiques : futurs chargés de mission GIRN, élus de collectivités locales, associations pouvant intervenir dans le cadre de la GIRN, institutions publics, opérateurs économiques, etc.

Ces livrables pourront ainsi faciliter l'acceptation et l'appropriation de la logique GIRN au niveau de futurs sites pilotes / sites tests et des diverses actions en résultant.

## IV. PERSPECTIVES DES ACTIVITES A REALISER EN 2013

### 1. EVALUATION : PERSPECTIVES DES ACTIVITES A REALISER EN 2013

Action	Objectif(s)	Activité(s) relative(s) à envisager
<b>Conception et adaptation d'outils d'évaluation</b>	Adaptation de la grille d'évaluation (Annexe 2) afin que certains acteurs de la démarche territoriale déterminent (sur une échelle de 1 à 3) leur degré d'appréciation de chacun des indicateurs de l'évaluation au regard des actions auxquelles ils ont participé. (recommandation du COPIL du 21/11/2012)	- Détermination des acteurs à cibler - Adaptation de la grille d'évaluation - Tests de la grille d'évaluation auprès de certains acteurs (cf. chargés de mission) afin qu'elle soit compréhensible pour tous
	Détermination des acteurs à : - Rencontrer : en fonction des nouvelles actions mises en œuvre et /ou des acteurs qui n'ont pas été rencontrés en 2012 - Revoir : en fonction de l'avancement des actions mises en œuvre	Détermination de la liste des acteurs à rencontrer : - Acteurs de l'opération - Acteurs de la démarche territoriale
	Adaptation du guide d'entretien si nécessaire (cf. nouveaux types d'acteurs, nouvelle thématique à aborder, etc.)	Adaptation de questionnaire semi-directif de la grille d'évaluation
<b>Collecte des données qualitatives quantitatives</b>	Collecte des documents et comptes rendus produits en 2013	- Lecture et analyse des documents produits en 2013 - Recoupements avec les documents produits précédemment au cours de l'opération
	Recueil des expériences des acteurs de l'opération	Entretiens ouverts et semi-directifs avec les différents acteurs à rencontrer au niveau de l'opération et au niveau des territoires des sites pilotes / sites tests
	Collecte d'informations écrites auprès des acteurs de la mise en œuvre de l'opération	- Finalisation de la rédaction de « fiches actions » en interaction avec les chargés de mission - Distribution auprès des acteurs ciblés de la grille d'évaluation et analyse des grilles
<b>Rédaction du rapport final de l'évaluation</b>	Présentation du rapport d'évaluation au comité de pilotage et fourniture des informations pour la démarche de capitalisation et de transférabilité du volet 3	Recouper les informations écrites et orales afin de présenter les conclusions de l'évaluation de l'opération « Sites pilotes »

## 2. CAPITALISATION : PERSPECTIVES DES ACTIVITES A REALISER EN 2013

Phase	Objectif(s)	Activité(s) relative(s) à envisager
<b>Collecte de l'information</b>	Collecte des documents produits en 2013 au niveau de chaque site pilote et site test	Lecture des documents : rapports, notes de travail, comptes rendus de réunion, etc. produits en 2013 et recoupement avec les documents précédemment produits
	Collecte d'information orale afin de récolter les connaissances et les expériences acquises	Continuation des entretiens ouverts et semi-directifs avec les différents acteurs des sites pilotes / sites tests et de l'opération
	Collecte d'information écrite afin de formaliser les connaissances et les expériences acquises dans la mise en œuvre du projet des différents acteurs	Continuation de la rédaction de « fiches actions » en interaction avec les chargés de mission
<b>Production de livrables</b>	Formalisation et validation des expériences	- Ecriture et réalisation du fascicule de sensibilisation sur la GIRN à destination du grand public (validé par le COPIL du 21/11/2012) - Ecriture et mise en page graphique de l'outil internet (validé par le COPIL du 21/11/2012)
	Rédaction du rapport final de la démarche « évaluation – capitalisation – transférabilité »	- Analyse de l'information recueillie : autant information factuelle que discursive - Jugement des données conduisant à la formulation des conclusions et des recommandations
<b>Dissémination</b>	Dissémination des livrables auprès de leur public cible	- Mise à disposition des connaissances : partager les leçons de l'expérience - Actualisation des connaissances : garder les bases de capitalisation d'expériences à jour pour que leur contenu soit toujours exploitable et pertinent pour les utilisateurs (à continuer après 2013)

### **3. TRANSFERABILITE ET RAPPORT FINAL DE LA DEMARCHE « EVALUATION – CAPITALISATION – TRANSFERABILITE »**

Les démarches spécifiques sur le potentiel de transférabilité de l'expérimentation « sites pilotes » et des actions des sites tests se feront toutes en 2013, en couplant les résultats et les travaux de l'évaluation et de la capitalisation.

Le rapport final de la démarche permettra, en plu de présenter les résultats globaux de l'évaluation et la capitalisation, de proposer des recommandations pour la continuation de l'opération sur les sites pilotes existants (continuation des actions au niveau des sites tests et/ou ouverture de nouveaux sites pilotes) et la reproduction de l'opération sur d'autres territoires alpins.

## V. CONCLUSION

L'opération CIMA-POIA « Sites pilotes de gestion intégrée des risques naturels » développe une approche intégrée des risques naturels innovante au regard de l'approche classique de gestion des risques naturels. Dans ce cadre, le PARN à travers le volet 3 « la capitalisation et la transférabilité des résultats et des bonnes pratiques de gestion intégrée des risques naturels », permet d'évaluer puis de proposer des recommandations dans une perspective d'essaimage de ce type de démarche.

Ainsi, au niveau de l'évaluation, la démarche s'est attachée en 2012 (1) à produire des outils d'évaluation, (2) à collecter des données orales et écrites, et (3) à proposer des éléments de résultats et des pistes de recommandation.

Au niveau de la capitalisation l'année 2012 a permis de : (1) collecter de l'information ; (2) produire les premiers livrables ; (3) valider les livrables de 2013.

Les principaux éléments de ce rapport qu'il faut garder en mémoire sont ceux relatifs à la démarche d'évaluation : les résultats et les pistes de recommandations.

Les éléments de résultats de la démarche territoriale (que cela soit au niveau de la mise en œuvre de l'opération sur les sites pilotes, et au niveau de la mise en œuvre des projets des sites pilotes sur les sites tests) sont résumés dans le tableau suivant :

	Critère	Appréciation
<b>Critère « Classique »</b>	<b>Pertinence</b>	<p>La démarche méthodologique de la GIRN prend en compte les attentes et les besoins des acteurs des territoires que cela soit par rapport à la mise en œuvre de l'opération <u>sur les sites pilotes</u>, ou par rapport à de la mise en œuvre de l'opération <u>des projets</u> des sites pilotes.</p> <p>Néanmoins, la GIRN n'est pas forcément perçue comme une préoccupation prioritaire par les collectivités locales, ce qui peut freiner certaines actions.</p>
	<b>Cohérence</b>	<p>La démarche territoriale et les actions qui en découlent s'intègrent globalement de manière cohérente avec leur environnement, que cela soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Au niveau des conditions de mise en œuvre de l'opération sur les sites pilotes (cf. articulation adéquate des différentes structures de l'opération) ;</li> <li>✓ Au niveau des conditions de mise en œuvre de l'opération des projets des sites pilotes (cf. place centrale du chargé de mission et intégration des actions et outils mis en œuvre au niveau des collectivités locales en adéquation avec leur environnement.)</li> </ul> <p>Néanmoins, la capacité d'autofinancement limité des structures porteuses peut entraîner un sous dimensionnement du coût des projets au niveau local, donc des difficultés de réalisation des actions.</p>
	<b>Efficience</b>	<p>Les dynamiques locales impulsées par la GIRN sont importantes au regard des moyens financiers, techniques et humains engagés. (cf. le site pilote de la vallée de la Maurienne et le site pilote du pays du grand Briançonnais des Ecrins au Queyras ont permis avec seulement 2 chargés de missions d'agir sur 5 sites tests et de mettre en place 7 actions depuis 2010).</p> <p>Néanmoins le potentiel « turnover » des acteurs locaux moteurs (chargé de mission, élus locaux, acteurs techniques et institutionnels) peut freiner l'avancement des actions.</p>
	<b>Efficacité</b>	<p>Du fait de l'abandon de 2 des 5 sites pilotes, l'efficacité de l'opération est toute relative. Néanmoins les sites pilotes qui sont présents depuis le début de l'opération ont une bonne efficacité. De plus, diverses mesures ont été mises en place pour que l'efficacité des projets soit optimale (cf. démarches d'autodiagnostic, stratégie d'anticipation, recensement des contraintes) ce qui a permis de réajuster certains projets et de dépasser certains blocages territoriaux.</p>

	<b>Adaptabilité</b>	<p>La présence de mesures spécifiques a permis d'anticiper les changements (cf. interaction continue entre le PARN, chacun des sites pilotes et le COPIL) et de pouvoir au mieux réagir face à l'évolution du contexte des territoires (cf. organisation régulière de COPIL, présence régulière des chargés de mission auprès des acteurs locaux).</p> <p>Néanmoins, l'opération est fonction des décisions politiques des collectivités locales et structures porteuses face à l'arrêt des actions.</p>
<b>Critères « spécifiques »</b>	<b>Impacts</b>	<p>L'opération « sites pilotes » a eu de nombreux effets perceptibles positifs directs (cf. développement de la gouvernance locale des sites tests, mise en réseau d'acteurs autour de la GIRN, sensibilisation aux bénéfices apporter par le travail collectif) et indirects (cf. accélération de la mise en œuvre de PCS des sites tests de l'opération, concertation technique et politique renforcée). Il n'y a pas eu d'impacts purement négatifs, mais plutôt des impacts dits "limitants".</p>
	<b>Durabilité</b>	<p>Tous les projets de l'opération « Sites Pilote » ont démarré depuis moins de 3 ans et sont novateurs. Ainsi, leur pérennité est encore pleinement conditionnée aux financements extérieurs, à l'action des chargés de mission et à l'appui méthodologique du PARN.</p>
	<b>Reproductibilité</b>	<p>La compilation des documents et des informations des sites pilotes / sites tests dans l'objectif de transférer les actions doit se faire avec les sites pilotes, mais à une échelle plus large qui est celle de l'opération. Le PARN prend en charge cette démarche sur la transférabilité de l'opération et de chacune de ses actions.</p>

**Les pistes de recommandations déduites de l'appréciation de chacun des critères de l'évaluation sont les suivantes :**

**Gouvernance de projet comme socle de l'opération :**

La présence de comités pilotage à l'échelle opérationnelle, ou de comités de suivis à l'échelle des sites pilotes permet de conforter les stratégies GIRN mises en place. Ces instances de discussion et d'anticipation à l'échelle de l'opération, comme à l'échelle locale permettent une meilleure réactivité-adaptabilité dans la vie des projets. De même les prises de décisions faites à leur niveau sont reconnues par les structures qui mettent en œuvre et bénéficient des actions. Cette articulation paraît adéquate à la lumière des échanges réalisés dans le cadre de la démarche évaluation.

Les structures porteuses que sont les syndicats mixtes, les Pays et les syndicats de Pays ont les capacités de mener à bien les projets GIRN à travers les chargés de mission. Leur rôle est reconnu par les collectivités locales membres de ces structures. Ces échelles de projet intercommunales paraissent adéquates à la lumière des échanges réalisés dans le cadre de la démarche évaluation.

**Démarche de projet : l'outil au service de la dynamique territoriale**

Dans le cadre de la démarche de projet, l'un des objectifs a été de renforcer, voir de développer une meilleure gouvernance territoriale. Les outils développés dans le cadre des actions GIRN ne constituent pas une fin en soi, mais servent une dynamique territoriale axée sur la gestion intégrée des risques. Néanmoins, le caractère concret et palpable des outils permet de renforcer l'adhésion des collectivités locales qui auraient perçu la GIRN comme trop abstraite.

**La GIRN une nouvelle façon de penser et d'agir**

Au niveau du massif alpin français, La GIRN est une nouvelle façon de penser la gestion des risques, elle apparaît comme une démarche parfois difficile à saisir par les acteurs territoriaux. De ce fait, les évolutions attendues sont de l'ordre du changement et de sa conduite. En ce sens, elles ne sont ni naturelles ni automatiques, et certains blocages conceptuels, organisationnels, culturels ou politiques peuvent apparaître. Ainsi l'approche des différents acteurs doit se faire de manière spécifique et stratégique. De nouveaux outils de sensibilisation doivent être développés afin de permettre une meilleure compréhension et appropriation par les acteurs, en vue d'un essaimage de la démarche GIRN à l'échelle de nouveaux territoires.

**Importance de la transversalité de l'opération et du réseau SP**

L'opération « Sites Pilotes » a permis de mettre en réseau diverses structures porteuses des sites pilotes à travers les chargés de mission GIRN, mais aussi des vallées entre elles à une échelle interrégionale. Ce réseau doit perdurer, s'enrichir et pour cela il doit être animé.

**Place centrale du chargé de mission**

Le chargé de mission occupe une place centrale dans la bonne mise en œuvre des projets GIRN, qu'il porte à l'échelle des sites tests en tant qu'animateur, référent technique auprès des collectivités territoriales, mais aussi interlocuteur pour les sites pilotes auprès du PARN, des acteurs techniques et opérationnels départementaux. Leur rôle est donc crucial dans la durabilité de la GIRN au niveau locale.

### **Besoin d'accompagnement et de coordination de l'opération**

L'opération « Sites pilotes » se déroule à l'échelle interrégionale du massif des Alpes. Elle a compté jusqu'à 5 sites pilotes, 6 sites tests avec plus de 10 actions réalisées, en cours ou initiée (soit un pool de 20 et 30 communes directement concernées). La GIRN constitue un référentiel d'action et d'organisation nouveau pour les territoires qui se sont engagés dans l'opération (site d'Arlysère mis à part). L'appropriation des enjeux, comme des objectifs de la GIRN s'est donc fait parallèlement au niveau des structures porteuses, comme des territoires tests supports des actions

Dans ces conditions il est indispensable de garder une structure centrale comme le PARN dans un rôle d'accompagnement et de coordination afin de maintenir un degré de cohérence important, tout en privilégiant la transversalité des approches et des territoires

### **Besoin d'inputs scientifiques plus systématiques :**

L'opération GIRN a permis de travailler sur des échelles différentes la question des risques en montagne. En cela, le décroisement qu'elle propose et propice à de nouveaux questionnements, mais aussi de nouvelles dynamiques de gestion. Dans un souci d'innovation sur ces questions, ces sites pilotes constituent des territoires de travail et de partenariats renouvelés pour les opérationnels, les élus, mais aussi les scientifiques. L'accompagnement de développements scientifiques en appui des projets des sites pourrait alors constituer un enjeu fort d'innovation.