

**Inspection générale de  
l'environnement**

Affaire n° IGE/00/027

**Conseil général  
des ponts et chaussées**

Affaire n° 2000-0180-01

Paris, le 5 décembre 2000

## **Rapport**

# **Propositions pour le parc naturel régional de Camargue**

établi par

**André CHAVAROT**

Inspecteur général de l'équipement  
membre du Conseil général des ponts et chaussées

**Bernard GLASS**

Ingénieur général du génie rural, des eaux et des forêts

**Jacques ROUSSOT**

Contrôleur général des armées (2s)

membres de l'inspection générale de l'environnement

Affaire n° IGE/00/027

Affaire n° 2000-0180-01

Paris, le 13 décembre 2000

**Note pour**

**Madame la ministre de l'aménagement du territoire  
et de l'environnement**

**Objet : Parc naturel régional (P.N.R.) de Camargue -**

A la suite d'une saisine par M. Michel Vauzelle, président du P.N.R., vous avez bien voulu, par lettre du 27 juillet 2000, demander à l'inspection générale de l'environnement en liaison avec le Conseil général des ponts et chaussées d'éclairer d'une part, le président du parc sur la qualité et la pertinence des mesures de redressement en matière administrative, financière et comptable et, d'autre part, vous donner un avis sur l'évolution des structures ainsi que sur les modalités d'application de la charte du parc.

A cet effet, une mission, composée d'André Chavarot, au titre du CGPC, de Jacques Roussot et de Bernard Glass, chargé de sa conduite, a, comme vous le souhaitiez, exploré les trois volets :

- la gestion de la fondation,
- la dynamique institutionnelle,
- la mise en œuvre de la charte.

La mission, après avoir relevé les indices d'une première phase de redressement, a constaté une situation administrative et financière encore confuse relevant, notamment, d'une organisation floue. Elle formule plusieurs recommandations, afin de compléter les premiers efforts engagés à l'initiative du président, qui devraient permettre d'instaurer un fonctionnement sain.

Puis la mission a procédé à une analyse de la situation institutionnelle du parc et des différentes voies d'évolution possibles. Au terme d'une comparaison méthodique, elle préconise la solution du groupement d'intérêt public comme la plus adaptée à une relance de l'organisme fondée sur la mobilisation de tous les acteurs publics et privés. Cette solution suppose une procédure lourde dont les différents éléments sont détaillés.

Cette analyse est complétée par un examen des objectifs pour le territoire et de la mise en œuvre de la charte adoptée en 1998.

Le parc apparaît comme une institution incontournable dans la construction d'un projet de territoire, encouragé par l'Etat pour la Camargue. La mission explicite les obstacles qu'a rencontrés le parc dans la mise en œuvre de sa charte du fait de sa structure et de l'inadéquation de ses moyens : elle propose une démarche mobilisatrice basée sur un plan d'action stratégique.

Ces trois axes de progrès constituent un tout dont les composantes sont indissociables. Nous vous proposons de recommander au président du parc de les mettre en œuvre rapidement car le label du parc est en jeu. Dans l'immédiat, ce rapport devrait lui être adressé ainsi qu'au ministre de l'intérieur, tuteur des fondations, et au préfet.

Après cette première phase de diffusion, nous vous proposons qu'il soit rendu public.

Le chef du service de  
l'inspection générale de l'environnement

LE CHEF DU SERVICE DE L'INSPECTION GENERALE  
DE L'ENVIRONNEMENT,



Jean-Luc LAURENT

Le vice-président du  
Conseil général des Ponts et Chaussées

Le Vice-Président du CGPC



Georges MERCADAL

## Plan de diffusion

La ministre de l'aménagement du territoire et de l'environnement	1
Cabinet	1
Le président du parc naturel régional de Camargue	2
Le ministre de l'intérieur (direction de l'administration territoriale et des affaires politiques - sous-direction des affaires politiques et de la vie associative)	1
La directrice de la nature et des paysages	2
Le préfet de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, préfet des Bouches-du-Rhône	1
Le trésorier-payeur général des Bouches-du-Rhône	1
Le directeur régional de l'environnement	1
La sous-préfète d'Arles	1
Le vice-président du Conseil général des ponts et chaussées	1
Le président de la cinquième section du Conseil général des ponts et chaussées	1
Le chef du service de l'inspection générale de l'environnement	1
M. Chavarot	1
M. Glass	1
M. Roussot	1
Archives IGE	1
Archives CGPC	1

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

- nature et déroulement de la mission 1
- présentation du parc 2

## 1<sup>ère</sup> partie - UNE GESTION A REDRESSER SANS DELAI 5

### I - Une organisation floue dont il faut dessiner les contours et préciser le contenu 5

- 1.1. rôle du directeur 6
- 1.2. différentes fonctions 6
- 1.3. rôle du directeur-adjoint 6
- 1.4. dates de prise de fonction 7

### II - Une administration déficiente dont il faut reconstituer le socle 7

- 2.1 la fonction finances 7
- 2.2 la fonction matériels 8
- 2.3 la fonction personnels 9
- 2.4 la fonction infrastructures 10
- 2.5 la fonction achats 10

### III - Une administration qu'il faudra ensuite moderniser 11

- 3.1 le choix de l'informatique comptable 11
- 3.2 les gestions prévisionnelles 11
- 3.3 les indicateurs de gestion 12
- 3.4 les programmes d'action 12

### IV - Une administration qui pourrait prendre une autre ampleur 13

- 4.1 diversifier plus encore les ressources 13
- 4.2 déléguer complètement certaines actions 13
- 4.3 externaliser les soutiens 14

## 2<sup>ème</sup> partie - UNE NOUVELLE DYNAMIQUE INSTITUTIONNELLE 15

### I - Rappel de la situation actuelle 15

### II - Les principaux repères pour la réflexion 16

- 2.1 le statut du parc n'est pas une fin en soi 16
- 2.2 le choix d'une structure juridique ne saurait être mécanique 16
- 2.3 le parc régional et l'Etat 17
- 2.4 la position du conseil d'Etat 17

III - L'éventail des solutions possibles	18
3.1 deux voies opposées ne correspondent manifestement pas au contexte	18
3.2 le maintien de la fondation ne peut pas être écarté d'emblée de la réflexion	19
3.3 la formule du syndicat mixte n'apparaît pas appropriée	21
3.4 la solution du groupement d'intérêt public	22
3.5 une procédure lourde et d'importants délais	24
IV - Propositions	27
<b>3ème partie - UNE CHARTE OPERATIONNELLE POUR LE PROJET DE TERRITOIRE</b>	28
I - La Camargue et le projet de territoire : un rôle accru pour le parc	28
II - La charte et le programme pluriannuel du CIADT	29
2.1 la préservation partenariale des zones humides	30
2.2 la gestion courante de l'eau	31
2.3 l'impulsion et l'accompagnement d'un développement durable	31
III - La publication du projet du parc : une démarche mobilisatrice	32
<b>CONCLUSION</b>	33

### **Annexes :**

1. constitution de la mission
2. liste des personnes rencontrées
3. carte du territoire P.N.R.
4. avis du conseil d'Etat relatif à la fondation du P.N.R.
5. décret renouvelant le classement du P.N.R.
6. recommandations de nature administrative et financière

## INTRODUCTION

### Nature et déroulement de la mission -

Après avoir été sollicitée par le président du parc naturel régional (P.N.R.) de Camargue le 19 juin 2000, la ministre de l'aménagement du territoire et de l'environnement a demandé au chef du service de l'inspection générale de l'environnement (IGE), le 27 juillet 2000, de constituer , en liaison avec le conseil général des ponts et chaussées (CGPC), une mission d'inspection et d'appui concernant le parc naturel régional de Camargue (P.N.R.) (Annexe 1).

Par décision du 1er septembre 2000, le chef du service de l'Inspection générale de l'environnement a désigné à cet effet :

- Bernard Glass,  
ingénieur général du génie rural, des eaux et des forêts,  
chargé de la conduite de la mission.
- André Chavarot,  
inspecteur général de l'équipement, au titre du CGPC  
(décision du 1<sup>er</sup> août 2000 du secrétaire général de ce Conseil),
- Jacques Roussot,  
contrôleur général des armées,

Celle-ci répond à trois préoccupations qui conditionnent la régularité et l'efficacité, donc la pérennité, du P.N.R. :

- **la restauration de la rigueur nécessaire dans la gestion administrative, financière et comptable du parc**, qui a pâti d'un laxisme auquel il convient de mettre fin ;
- **l'évolution institutionnelle du parc**, dans la mesure où la fondation actuelle n'apparaît guère compatible avec un financement public à près de 90 % (collectivités territoriales-région, département, communes-et Etat) ni avec la représentation élargie des acteurs locaux concernés ;
- **les objectifs et les modalités d'un dispositif de pilotage adapté aux enjeux environnementaux majeurs que concentre la Camargue.**

En fonction de ces trois préoccupations, la mission a pris connaissance des principaux documents caractérisant l'état des lieux :

- l'audit des comptes du parc par les services du trésorier-payeur général des Bouches-du-Rhône (juin 2000),
- l'avis du conseil d'Etat (mars 2000) relatif à l'élargissement du conseil d'administration et du bureau de la fondation, et la lettre du ministre de l'Intérieur au préfet de région (juin 2000) qui y fait suite,

- la charte du parc, adoptée par le décret de février 1998, et sa convention d'application entre l'Etat et le P.N.R.

La mission a rencontré, de septembre à octobre 2000, la majorité des personnes concernées par la problématique du P.N.R. de Camargue (Annexe 2). Elle a veillé, en particulier, à entendre des représentants de chacun des quatre collèges constitutifs du conseil d'administration et de chacune des cinq commissions spécialisées. De même elle a souhaité recueillir les témoignages des directeurs des trois groupements d'intérêt public (G.I.P.) relevant de la protection de la nature ainsi que d'un P.N.R. géré par un syndicat mixte en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. En prenant en compte les membres de l'équipe permanente du parc, elle a pu s'entretenir avec une soixantaine de personnes.

Au niveau local, pour l'organisation de ses entretiens, la mission a bénéficié du concours précieux du chargé de mission « Etat Camargue », placé sous l'autorité du préfet et auprès du directeur régional de l'environnement.

## Présentation du parc -

Avant d'aborder les trois axes structurant la démarche d'inspection et d'appui, un bref rappel des principales caractéristiques du PNR de Camargue s'impose, en se référant à quelques éléments de la fiche de présentation qu'il a établie et à une carte de localisation (Annexe 3).

*« Premier parc naturel régional de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur sur le plan chronologique, troisième sur le territoire national, le parc naturel régional de Camargue se présente d'une manière originale à l'image du territoire qu'il occupe : « l'île » enserrée entre les deux bras du Rhône et la Mer Méditerranée, plus communément appelée la Camargue.*

***La Camargue est le résultat d'un combat incessant entre le fleuve, la mer et l'homme.** Pendant des siècles, les éléments disputèrent aux hommes des terrains péniblement protégés par ceux-ci pour empêcher les inondations ou les remontées d'eau salée. Le delta du Rhône demeura variable jusqu'au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle. La création des digues du Rhône (les chaussées de Camargue), puis de la digue à la mer isolèrent artificiellement la Camargue, mais la privèrent en même temps des approvisionnements réguliers en eaux douces et limons fournis par le fleuve. Pour maintenir un milieu naturel exceptionnellement riche et une agriculture nécessaire à la vie des populations locales, l'homme dut intervenir à nouveau en installant des stations de pompage pour prélever l'eau du Rhône et en creusant un réseau dense de canaux à travers le delta.*

***Ainsi, la Camargue, l'une des zones humides naturelles d'intérêt international, est en réalité un milieu artificiel géré par l'homme et étroitement lié à son avenir.** Le mythe d'une Camargue sauvage et indomptable, illustrée par une abondante littérature, s'en trouve bien atteint. Mais une idée forte se dessine parallèlement, celle d'un équilibre entre l'environnement et les activités humaines, véritable sens de l'écologie dans lequel l'homme a sa place en protégeant, gérant et valorisant son territoire grâce à son économie, et non pas contre elle.*

*La formule « parc naturel régional » instituée à la suite du colloque de Lurs-en-Provence et reposant sur un triple objectif : protéger l'environnement, accueillir les visiteurs et permettre à la population permanente de vivre au pays, convenait donc parfaitement à la Camargue. Toutefois, les premières démarches de l'Etat s'orientèrent vers la formule « parc national ». Celle-ci fut vite rejetée par la population en raison des contraintes et des craintes de voir les pouvoirs locaux mis de côté.*

**En 1970, après de longues négociations, le parc naturel régional de Camargue fut créé.** Outre le milieu naturel extraordinaire sur lequel il se trouvait, outre les modes spécifiques de gestion des espaces, il présenta dès le départ **deux caractéristiques originales par rapport aux autres parcs :**

- le nombre des **communes adhérentes : 2 seulement (Arles et les Saintes-Maries-de-la-Mer) sur un vaste territoire (86 300 hectares),**
- **la mise en place d'une structure de gestion composée de tous les usagers de l'espace naturel : la Fondation du parc naturel régional de Camargue dans laquelle se retrouvent les élus (région, département, communes), les représentants de l'Etat, les propriétaires camarguais et l'ensemble des usagers (agriculteurs, manadiers, chasseurs, pêcheurs, représentant de scientifiques...).** »

Elargie aux associations d'habitants, la fondation comporte aujourd'hui un conseil d'administration de 50 membres répartis en quatre collèges (collectivités, Etat et autres membres de droit, propriétaires, usagers) et cinq commissions (« économie, occupation des sols, agriculture, hydraulique » - « chasse, pêche » - « travaux scientifiques » - « affaires culturelles et tourisme » - « communication, relations extérieures, coopération internationale »).

**Le budget** s'établit à environ **24 millions de francs** dont 10 MF de fonctionnement et 14 MF d'investissement ; comme on l'a indiqué, **les recettes sont à près de 90 % d'origine publique.**

L'équipe permanente comporte 26 personnes (33 en période estivale) dont la fondation est l'employeur, à l'exception de deux agents détachés par les collectivités territoriales.

**Le territoire du PNR** comporte **un quart de surface agricole utile (S.A.U.)** dont la majorité est consacrée **au riz (60 %) et au blé (17 %), une moitié de « sols naturels »** (marais, étangs, sansouires, pelouses, plages) et **un quart constitué de milieux saliniers (70 %), de friches (20 %) et de terrains artificialisés (10 %).** L'élevage extensif (taureau de Camargue et cheval) est présent sur environ la moitié du territoire qui se prête au pâturage. De l'ordre de 800 exploitants y vivent de l'agriculture et de l'élevage.

**L'intérêt écologique** du PNR repose à la fois sur la richesse faunistique, surtout celle de l'avifaune (346 espèces comptabilisées dont 200 migrateurs), et les écosystèmes végétaux. Un ensemble de mesures nationales de protection s'exercent notamment sur les propriétés publiques (Etat, conservatoire de l'espace littoral, département), représentant près de 20.000 hectares dont la réserve nationale de Vaccarès (13.000 hectares).

La notoriété internationale de la Camargue en tant que zone humide est illustrée par :

- l'inscription sur la liste des zones humides d'importance internationale (Convention de Ramsar 1971),
- l'inscription en tant qu'aire protégée de la Convention de Barcelone (1975),
- l'inscription au titre des Conventions de Bonn et de Berne (1979),

- le classement de la réserve nationale comme réserve de la biosphère au titre du programme « Man and biosphere » de l'UNESCO (1977) et comme réserve biogénétique du Conseil de l'Europe (1976), après la délivrance du diplôme européen (1966),
- la mise en œuvre des directives communautaires « oiseaux » (1979) et « habitats » (1992) par le processus « Natura 2000 ».

De telles reconnaissances internationales justifient la place essentielle de la Camargue et du PNR, qui a en charge la démarche partenariale conciliant développement et préservation, parmi les projets de territoire encouragés par l'Etat. C'est en ayant conscience de cette opportunité et du défi auquel le parc se trouve actuellement confronté que la mission s'est attachée à contribuer à l'amélioration du potentiel mobilisateur qu'il représente.

## PREMIERE PARTIE

### UNE GESTION A REDRESSER SANS DELAI

***“Le parc naturel régional est dans une situation administrative et financière encore confuse : redressements et perspectives”.***

L'administration du parc a manifesté diverses déficiences relevées d'abord par la commissaire aux comptes et plus spécialement par les inspecteurs du Trésor public dans leur rapport produit le 27 juin 2000. Par ailleurs, une procédure judiciaire a été engagée suite à une plainte déposée par le président du parc.

La mission en a pris acte et s'est rendue sur place pour apprécier l'avancement des mesures de redressement déjà mises en place. Elle les complètera de diverses recommandations susceptibles d'améliorer rapidement la situation.

Cet examen a été conduit au plus près de l'action quotidienne. Sur bien des points, les recommandations déjà faites n'ont pu qu'être rappelées, voire développées, en donnant la priorité à une approche concrète de chaque problème à résoudre. L'administration a été comprise dans son ensemble et approchée à travers toutes les activités du parc, pour tenter de lui donner un caractère complet, rigoureux et susceptible d'évolutions ultérieures.

Dans cette perspective, on s'est attaché à considérer successivement l'organisation du parc, les mesures susceptibles d'en restaurer le fondement administratif puis d'en moderniser la gestion et, enfin, à proposer des pistes de transformations assez nettes des actuelles façons de faire.

#### **I - Une organisation floue dont il faut dessiner les contours et préciser le contenu -**

L'organigramme qui a été présenté n'indique aucune subordination. Aucun texte précis ne fixe les attributions. Les dates de prise et de cessation de fonction ne sont pas enregistrées.

L'insuffisante description de l'organisation, le manque de consistance précise des attributions de chacun, l'absence de fiches de tâches, donnent une impression de flou. Ce défaut d'organisation est un mal qui en explique beaucoup d'autres. Les attributions n'étant pas définies avec soin, les responsabilités restent vagues et l'autorité se dilue.

En définitive, c'est un déficit d'autorité managériale qui a semblé être le défaut le plus souvent constaté dans l'examen des divers points de l'administration du parc. La mission recommandera donc, à chaque fois, une mesure de redressement, souvent très simple, pour redonner du corps à cette administration et restaurer l'autorité là où elle s'est montrée déficiente.

♦ **Recommandation** : définir l'organisation du parc.

### **1.1. rôle du directeur**

Cette organisation passe, en premier lieu, par une définition des attributions du directeur et de ses responsabilités vis-à-vis du conseil d'administration. Deux domaines doivent être distingués, celui de l'action environnementale et celui de l'action administrative. Pour ce dernier, il conviendrait de détailler les autorisations qu'il demande, les comptes rendus qu'il produit et les délégations qui lui sont consenties. Ses attributions vis-à-vis des personnels doivent être précisées. Enfin, la part qu'il doit prendre dans le contrôle interne de l'administration (vérification de caisse, inventaires, examen périodique de l'avancement des divers programmes et de leurs financements...) mériterait d'être exactement décrite.

- ♦ **Recommandation** : définir les attributions et spécialement les attributions administratives du directeur.

### **1.2. différentes fonctions**

Pour ce qui est des fonctions attribuées aux autres personnels du parc, on peut les répartir en deux catégories :

- celles qui ont un caractère opérationnel puisqu'il s'agit de conduire des études ou des travaux, de développer des actions d'information selon les objectifs de la charte ;
- celles qui ont un caractère de soutien aux précédentes et consistent en la fourniture des moyens administratifs, financiers et techniques qui leurs sont nécessaires.

La fonction opérationnelle peut être déclinée en modules temporaires ou permanents confiés, comme cela est déjà le cas, à des chargés de missions responsables de programmes.

La question peut se poser de savoir s'il faut donner au musée et au centre d'information une autonomie administrative plus marquée et en faire un ou deux centres de responsabilités autonomes. Pour des raisons pratiques (éloignement géographique) mais aussi fiscales (isoler les activités de nature commerciale), cela paraît souhaitable.

Pour ce qui est du soutien, le pôle administratif en est le bureau de comptabilité, le pôle technique en est l'atelier et le garage.

L'information administrative doit circuler au mieux dans cet ensemble, selon la nature de chaque cellule.

- ♦ **Recommandation** : décrire l'organisation du parc en distinguant les modules opérationnels et les modules de soutien. Construire un organigramme.

### **1.3. rôle du directeur-adjoint**

Le rôle du directeur-adjoint doit être renforcé en matière administrative. Appelé à seconder et remplacer temporairement le directeur, il doit disposer d'attributions et de délégations soigneusement articulées avec celles de celui-ci.

- ♦ **Recommandation** : définir les attributions du directeur adjoint, responsable principal de l'action administrative quotidienne.

#### **1.4. dates de prise de fonction**

Les dates de prise de fonction doivent être enregistrées dans une collection des actes administratifs.

- ♦ **Recommandation** : *procéder aux nominations des personnels dans les diverses fonctions par décision écrite et diffusée.*

## **II - Une administration déficiente dont il faut reconstituer le socle -**

La mission a tenté de procéder à une vérification de caisse. Faute d'un arrêté des comptes digne de ce nom, cette opération n'a pu être menée à bien. Une telle situation provient de retards accumulés. Ils sont la conséquence :

- des efforts maladroits faits pour présenter une comptabilité de type privé,
- des difficultés d'emploi d'une informatique mal adaptée à cela,
- de l'insuffisante préparation des personnels à ces tâches.

Le naufrage comptable s'est répercuté sur le reste.

Aujourd'hui, les choses ont paru en voie de redressement. Un recrutement récent a doté le parc d'un personnel comptable capable de bien les reprendre en main. Le premier chantier est de remettre en ordre et de présenter les comptes de 1999. Le second est de reprendre la comptabilité de 2000. Faut-il faire l'un avant l'autre ? Les premiers résultats laissent à penser qu'une reconstitution historique serait terminée dans un mois.

La mission a examiné ensuite l'administration du parc à travers ses diverses fonctions : les finances, le matériel, le personnel, les immeubles, afin de dégager les recommandations les plus utiles à sa remise en ordre.

### **2.1. la fonction finances : s'attacher à un suivi quotidien**

Les caisses : la conservation des fonds se fait actuellement dans une petite caisse métallique portable. Le numéraire conservé est très limité. Il paraît plus prudent et pratique d'installer un coffre mural dans le bureau futur de la comptable, celle-ci détenant clé et combinaison (les doubles étant détenus sous pli cacheté par le directeur).

- ♦ **Recommandation** : *installer un coffre mural dans le bureau de la comptable.*

Les recettes du musée et du centre d'information doivent être déposées dans des caisses annexes périodiquement transférées au centre administratif du mas du pont de Rousty.

- ♦ **Recommandation** : *constituer officiellement deux caisses annexes ou caisses de service et prévoir leur mode de protection.*

Le suivi de la trésorerie et des comptes : il importe que le plus vite possible, sous une forme informatique ou à défaut et, temporairement, manuelle, on tienne le journal des recettes et des dépenses, que l'on suive l'état du compte bancaire et celui du numéraire.

Ce suivi quotidien est la base rigoureuse de toute autre présentation développée.

- ♦ **Recommandation** : *tenir un livre-journal, vérifier quotidiennement la caisse.*

## **2.2. la fonction matériels : tenir l'inventaire des matériels et outillages, suivre les consommables**

L'inventaire des matériels qui a été présenté s'arrêtait en 1996. Lors de la visite de l'atelier, aucune liste complète des outillages, rechanges et consommables n'a pu être produite.

Si l'on ne peut établir une relation entre les achats et les existants, on perd toute garantie sur la destination finale des matériels. Par ailleurs, les consommables coûteux que sont les carburants doivent être rapprochés d'indicateurs simples comme les kilométrages parcourus par les véhicules ou les heures de fonctionnement pour les engins agricoles.

Il est donc urgent de mettre en place une comptabilité simple des matériels qui se trouve en miroir de la comptabilité financière.

- ♦ **Recommandation** : reprendre l'inventaire des matériels : véhicules, engins, outillages. Indiquer leurs gisements : magasins, ateliers, caisses à outils. Indiquer chaque fois qui en est le détenteur.

Pour ce qui est des achats courants, la procédure par billets a semblé bien prévue mais moins bien exécutée puisque les pièces justifiant la prise en compte n'avaient pas été retournées à la comptabilité.

- ♦ **Recommandation** : rappeler la procédure des achats courants et le rôle de chacun dans son déroulement.

Pour les achats de carburant routier, il importe de les rapprocher mensuellement des kilométrages parcourus par chaque véhicule. Chaque voiture doit donc être dotée d'un carnet de bord mentionnant pour chaque mission les dates, les heures, le nom du conducteur, le kilométrage compteur tant au départ qu'à l'arrivée, ainsi que les quantités de carburant achetées. Les consommations moyennes mensuelles donnent une indication sur l'état des véhicules et évitent d'éventuels détournements.

- ♦ **Recommandation** : tenir un carnet de bord détaillé par véhicule, pour les engins agricoles suivre les heures de marche.

L'inventaire des collections du musée est tenu avec beaucoup de précision. Il serait toutefois souhaitable de rapprocher cet inventaire des pièces réellement détenues ou présentées pour vérifier leur existence. Ce récollement serait à conduire par fractions, selon une programmation annuelle.

- ♦ **Recommandation** : procéder au récollement, par fractions, des collections du musée.

Pour ce qui est du matériel informatique, la liste qui a été fournie datait de 1998 et le contrat d'entretien ne correspondait pas exactement à celle-ci. Cela veut dire qu'il faut mettre à jour et entretenir un inventaire très précis de ces matériels. Par ailleurs, il a semblé que la sécurité d'accès aux machines était à améliorer.

- ♦ **Recommandation** : tenir un inventaire spécial du matériel informatique, suivre les dépenses d'entretien, améliorer les sécurités.

### **2.3. la fonction personnels : maitriser la diversité, insister sur l'hygiène et la sécurité**

Les vérifications faites à partir de la déclaration annuelle des salaires ont permis de constater une grande variété dans les situations (détachements, contrats à durée indéterminée, contrats à durée déterminée, contrats particuliers...) ainsi qu'une variation annuelle due aux contraintes saisonnières. L'effectif au moment du passage de la mission était de 33 personnes. Il tombe à 26 dans la basse saison. Les droits des personnels doivent s'appuyer sur un relevé des présences journalières. Tel ne semble pas être le cas et l'on compterait sur les déclarations d'absence pour les connaître.

- ♦ **Recommandation** : *tenir un relevé quotidien des présences et des absences. Le vérifier pour s'assurer de la bonne application de la réduction du temps de travail. Y mentionner les personnels en mission.*

Les variations saisonnières tenant à l'activité du musée et du centre d'information, aux obligations de surveillance (garde flamants) comme à la variété des activités de terrain ou à la présence de stagiaires, doivent faire l'objet d'une prévision annuelle des recrutements et des charges qui en découlent.

- ♦ **Recommandation** : *tenir une prévision annuelle des effectifs, des actions de recrutement à entreprendre et des coûts salariaux que cela représente.*

Le personnel du parc doit, par ses fonctions mêmes, disposer d'une certaine mobilité. Les missions sont autorisées actuellement par le directeur ou le directeur-adjoint. Les ordres de mission consultés n'étaient pas tous remplis avec précision. Il importe de définir très précisément la distance et la durée des missions pour en fixer la procédure et les modalités de remboursement. Les missions devraient faire l'objet d'une prévision et d'une répartition par programme d'activité.

- ♦ **Recommandation** : *définir la notion de mission, utiliser strictement la procédure, fixer les modalités de remboursement.*

Les activités des personnels, les conditions de leur installation comme les matériels et outillages qu'ils emploient, doivent faire l'objet d'une attention en matière d'hygiène et de sécurité. Le contremaître, électricien de formation, a déjà mis en place des protections électriques judicieuses. Il faut aller plus loin en confiant le rôle général de chargé de prévention à ce technicien qui est le mieux placé pour l'exercer auprès des personnels techniques qu'il dirige et des personnels administratifs qu'il cotoie.

Il a été remarqué que nombre d'étagères n'étaient pas fixées au mur, qu'on ne pouvait circuler dans les allées du local servant de réserve à la documentation, qu'il fallait baliser les nombreuses marches des couloirs, que l'échelle du grenier était dangereuse sans main courante, que les meules d'atelier n'étaient pas aux normes. Nommer un chargé de prévention et ouvrir un cahier d'observations hygiène et sécurité à la disposition du personnel permettrait d'appeler l'attention de tous sur ces sujets et donnerait à la direction l'assurance d'être bien informée. Dans ce domaine, il faut aussi penser à suivre l'aptitude des personnels utilisant des machines spéciales, éventuellement les inscrire aux formations nécessaires. Pour ce qui est de la médecine du travail, on a pu s'assurer que les choses étaient suivies et même qu'un rappel était adressé à un membre du personnel par le service du médecine inter-entreprises.

- ♦ **Recommandation** : *confier expressément au contre-maître la fonction générale de chargé de prévention, ouvrir un cahier d'observations hygiène et sécurité à la disposition du personnel. Faire les corrections ci-dessus mentionnées.*

Il est apparu que l'activité quotidienne des personnels dirigés par le contre-maitre mériterait d'être enregistrée sur un cahier des travaux. Ceci permet ensuite d'effectuer des comparaisons entre chaque opération et de savoir le temps consacré à chacune d'elle.

- ♦ **Recommandation** : *ouvrir un cahier des travaux journaliers.*

Pour ce qui est de la représentation des personnels, la nomination d'une personne chargée des fonctions de délégué du personnel, à laquelle est accordée un crédit d'heures et l'usage d'un local, est intervenue.

D'une façon générale, le caractère confidentiel des informations administratives concernant les personnels pourrait être renforcé. La conservation des dossiers, l'accès aux données informatiques, la circulation des courriers mériteraient, en ce domaine, d'être revus.

#### **2.4. La fonction infrastructures**

La mission n'a pu avoir une description complète des immeubles bâtis ou non bâtis appartenant au parc ainsi que des locations qu'il pourrait avoir souscrites. Ce point est à améliorer et l'on devrait disposer d'un tableau simple des propriétés, base nécessaire à l'évaluation du patrimoine, à la prévision des amortissements et à la programmation pluriannuelle des travaux d'entretien.

L'opération particulière de réhabilitation du Mas de la Cure semble mériter une attention spéciale. L'autorisation d'occupation temporaire (AOT), signée le 17 octobre 2000, prévoit une première tranche de travaux de 12 Mf sur 10 ans. C'est un investissement assez lourd, par son ampleur et la régularité des financements qu'il entraîne.

Par ailleurs, la maîtrise d'ouvrage est déléguée à la Semader qui, dès signature de la convention ad hoc, demande une avance de 500 000 francs, suivie d'une avance de 2 Mf dès la notification du premier marché de travaux. On peut craindre, qu'assez vite, les appels de la Semader ne s'avèrent lourds pour un organisme sans grande réserve financière.

- ♦ **Recommandation** : *tenir à jour un tableau des propriétés, prévoir les dépenses pluriannuelles d'entretien.  
Piloter de près l'opération du Mas de la Cure.*

#### **2.5. la fonction achats : distinctions selon les importances**

La mission a précisé plus haut ce qu'il en était des achats courants. Pour les dépenses importantes, il serait utile de constituer une sorte de commission des marchés dans laquelle figureraient des membres du conseil d'administration et susceptible de donner un avis sur le choix des fournisseurs. A sa connaissance, cette réflexion est en cours.

- ♦ **Recommandation** : *constituer une commission des marchés se prononçant sur les achats ou travaux supérieurs à un certain seuil (par exemple 50 KF).*

### **III - Une administration qu'il faudra ensuite moderniser -**

#### **3.1. le choix de l'informatique comptable**

En présentant les comptes de 1998, la commissaire aux comptes a, de façon très claire, décrit les difficultés rencontrées pour passer de la comptabilité tenue selon le type de la comptabilité publique à la comptabilité tenue selon le type de la comptabilité privée. Elle portait l'appréciation suivante : « cette comptabilité publique présente un avantage considérable sur la comptabilité privée traditionnelle : la gestion séparée des lignes du budget ». Elle ajoutait que « par économie, il (avait) été procédé à une adaptation de programme informatique et non à un changement de programme pour passer à une comptabilité conforme au code de commerce (passage de la norme M11 à la norme M9 de la comptabilité publique). Ces programmes informatiques ont été développés à partir de la logique de la comptabilité publique : séparation des deux circuits « ordonnateurs et payeurs », et impossibilité de valider une écriture de paiement sans avoir d'abord généré une écriture dans la partie « ordonnateur ». D'où de nombreux « bugs »... ».

Quelques lignes plus loin, elle précisait : « la comptabilité de l'exercice 1998 n'a pu être commencée sur l'ordinateur qu'en septembre 1999. En effet, il n'y avait qu'un seul ordinateur, et qui plus est le plus petit des Macs, à faible capacité. Le changement d'ordinateur qui s'imposait et qui a été voté lors du dernier conseil d'administration n'a pu se réaliser compte-tenu du décalage entre la décision du conseil d'administration du 26/04/1999 et l'obtention des arrêtés de subvention. De nombreux désordres ont été constatés dans les transferts... ».

Les inspecteurs du trésor précisent, quant à eux, que « la comptabilité est tenue manuellement tout au long de l'année et reprise en informatique de manière globale en fin d'année... Ainsi, au jour du contrôle en mars 2000, aucune opération n'était enregistrée sur le support informatique ».

A partir de ces constatations, se posent deux questions :

- celle du **choix définitif d'une informatique comptable**,
- celle de la **formation des personnels à son utilisation**.

L'administration du parc ne prendra un caractère bien établi que lorsque l'on aura pu répondre à ces questions. Peut-être sera-t-on mieux éclairé quand le fondement juridique du parc aura été revu et que l'on saura ce que cette informatique doit produire, c'est-à-dire quand le type de comptabilité aura été définitivement choisi.

#### **3.2. les gestions prévisionnelles**

Un socle de rigueur administrative et comptable ayant été obtenu comme il l'a été suggéré au paragraphe précédent, il faudra donner à la gestion du parc une vue vers l'avant beaucoup plus nette qu'aujourd'hui. Quelques suggestions peuvent être formulées en matière de prévision.

La première est de mettre sur pied une **gestion prévisionnelle de trésorerie** permettant de faire mensuellement le point des recettes attendues et des dépenses engagées.

La seconde, qui concerne le musée, dont on a vu qu'il se livrait à une activité commerciale surtout par dépôt-vente, mais envisagerait d'acheter pour revendre ou de faire imprimer pour revendre (cas des publications intitulées courriers du parc), est d'établir une **gestion prévisionnelle des ventes**.

Les dépenses de fonctionnement étant surtout constituées par les dépenses de personnel, salaires, charges sociales, frais de missions..., une **gestion prévisionnelle des personnels** devra être un élément très utile. On y inclura en particulier les formations et leur coût.

Ces prévisions devront être présentées régulièrement, par exemple chaque mois, au directeur par la comptabilité qui aura elle-même regroupé auprès des divers responsables les éléments nécessaires.

### **3.3. les indicateurs de gestion**

Le parc de Camargue est un organisme de petite taille, il faut évidemment éviter d'en compliquer l'administration et la comptabilité en recherchant une production inappropriée d'indicateurs.

Toutefois, quelques indicateurs des grandes catégories de dépenses, telles la comparaison fonctionnement - investissement, la part des dépenses de personnel, la distinction des dépenses d'étude ou d'information...pourraient être constitués et suivis avec un certain intérêt.

### **3.4. les programmes d'action**

Les activités opérationnelles du parc peuvent se décomposer en un certain nombre de programmes d'action. Leur présentation fait déjà l'objet de documents de synthèse qui retracent l'intérêt de les entreprendre et prévoient les financements nécessaires. Ces programmes sont soumis à l'approbation du conseil d'administration et un point périodique de leur avancement est fait en cours d'année. Une amélioration pourrait être apportée à la conduite de ces opérations en considérant :

- que toute action du parc, qu'elle soit occasionnelle ou permanente, est présentée sous forme **de programme**,
- qu'un programme doit être d'abord constitué d'un **document préparatoire** justifiant son intérêt, décrivant les moyens financiers, humains et matériels qui lui seront consacrés et fixant le calendrier souhaité,
- qu'une fois approuvé, ce programme fait l'objet d'un **ordre de lancement** signé du directeur,
- que la conduite du programme est assurée par une **personne désignée**, le chef de projet, responsable des aspects techniques mais aussi des aspects administratifs pour lesquels elle fournit ou reçoit des éléments du bureau de comptabilité,
- que **le suivi** physique et financier du programme est assuré par des réunions périodiques de programmes dans lesquelles on s'assure, en particulier, de la couverture financière des opérations engagées,
- qu'un programme arrivant à son terme fait l'objet d'un **document de clôture**. Pour les plus importants on pourrait rechercher alors et a posteriori une estimation des coûts complets, tenant compte des coûts de personnel.

Il semble qu'ainsi, les responsables d'actions environnementales disposeraient d'une suffisante autonomie tout en restant intégrés à la démarche d'une gestion lucide de l'ensemble.

### ***Conclusion partielle sur la situation actuelle :***

Il est apparu que les observations faites par les inspecteurs du trésor et, dans une certaine mesure, par la commissaire aux comptes, avaient été prises en considération par la direction du parc et le conseil d'administration.

Le recrutement d'une comptable qualifiée permet de procéder aux redressements et aux clarifications demandées. La mission, reprenant les propositions déjà faites et en ajoutant d'autres, considère que la direction du parc est maintenant en mesure de remettre l'administration au niveau qui convient. Cette amélioration passe par une nouvelle organisation du bureau de comptabilité dans lequel **les tâches de la comptable et de sa ou ses collaboratrices** doivent être très exactement définies.

Une phase transitoire d'un trimestre paraît nécessaire pour que les choses reprennent un cours normal et que l'on puisse définitivement juger des progrès accomplis.

## **IV. Une administration qui pourrait prendre une autre ampleur -**

La refondation des structures juridiques du parc dont il sera question dans la seconde partie du rapport amène déjà à s'interroger sur les formes que pourrait prendre la vie administrative de cet organisme quant à la diversification de ses ressources, la variété de ses modes d'intervention, la diversité de ses types d'organisation.

### ***4.1. diversifier plus encore les ressources***

Aujourd'hui, l'irrigation financière est principalement constituée de subventions accordées par la région, le département, les communes et l'Etat. Faut-il se satisfaire de cet état de fait ? Ne peut-on envisager par les voies actuelles du mécénat d'entreprises, qu'elles soient locales ou nationales, des participations significatives ? Le monde industriel, agricole, bancaire, par ses fondations, syndicats, associations pourrait sans doute apporter au parc des moyens accrus.

### ***4.2. déléguer complètement certaines actions***

Certaines actions ne peuvent-elles être complètement déléguées à des opérateurs extérieurs au parc, s'engageant selon un cahier des charges, approuvé par le parc, à conduire eux-mêmes un programme d'action, à fournir les moyens humains, matériels, financiers nécessaires, étant assurés d'une notoriété reconnue ? Cette sorte de délégation de services permettrait au parc, plus encore qu'aujourd'hui, de faire faire au lieu de faire.

### 4.3. externaliser les soutiens

Pour fonctionner le parc a besoin de moyens, mais il n'est pas évident que ces moyens doivent partout lui appartenir en propre. Ainsi en est-il de certains matériels ou de certaines tâches. On peut, par exemple, s'étonner que les distributeurs de boissons au public soient la propriété du parc. En matière d'administration, on peut aller dès maintenant jusqu'à l'externalisation de certaines fonctions comme le calcul des salaires, voire la tenue de la comptabilité. En matière technique, il en serait de même avec les voitures, l'entretien des espaces verts, la vérification de la conformité des outillages, etc...

En définitive, ces évolutions donneraient une autre allure à l'administration du parc en développant ses capacités à appeler des fonds, à déléguer des services, à recourir aux sous-traitants. **En s'engageant dans la voie du « faire faire » le parc retrouverait sa véritable vocation de création et d'animation.**

**L'année qui vient sera une année de transition, pendant laquelle l'administration du parc devra continuer son redressement et cela fait, fournir l'assurance de sa qualité afin que les comptables publics puissent lui servir les subventions indispensables à son fonctionnement.** Il appartiendra aux services concernés de se faire produire les informations nécessaires à cette précaution.

## DEUXIEME PARTIE

### UNE NOUVELLE DYNAMIQUE INSTITUTIONNELLE

#### **I - Rappel de la situation actuelle -**

Le conseil d'administration de la fondation a, lors de ses réunions du 15 décembre 1997 et du 16 février 1998, décidé de modifier les statuts de celle-ci.

**Cette modification a été votée à l'unanimité, y compris les représentants de l'Etat<sup>1</sup> ;** elle porte, pour l'essentiel, sur l'accroissement du nombre des administrateurs (de 41 à 50, avec une répartition qui réduit la proportion des représentants de l'Etat et des collectivités territoriales<sup>2</sup>) et des membres du bureau (de 9 à 12), de manière à assurer la participation de nouveaux partenaires à la fondation (associations d'habitants).

Sans attendre l'approbation réglementaire (arrêté du ministre de l'intérieur ou décret, après avis du conseil d'Etat) prévue pour les établissements reconnus d'utilité publique, et malgré le rappel de cette procédure par les autorités préfectorales, la fondation a décidé d'appliquer les statuts ainsi modifiés, à compter du conseil d'administration réuni le 23 novembre 1998 dans sa composition élargie, au cours duquel le nouveau président a été élu.

Saisi ultérieurement par le ministère de l'intérieur du projet de modification, **le conseil d'Etat (section de l'intérieur) s'est prononcé par note du 21 mars 2000.**

Tout en approuvant les autres dispositions - de bien moindre portée - et sans contester le principe de l'ouverture à de nouvelles catégories, il a émis un avis défavorable à l'égard de l'élargissement du conseil d'administration et du bureau, en considérant que leur effectif était déjà beaucoup trop important pour une fondation et ne devrait pas être accru<sup>3</sup>.

Il a rappelé qu'il avait déjà souligné ce point en 1979, lors d'un précédent avis : à l'époque, un premier relèvement - de 38 à 41 - du nombre d'administrateurs avait été décidé pour inclure des représentants de la région. Le Premier ministre n'avait toutefois pas suivi cet avis et la modification avait été approuvée par décret.

Le conseil d'Etat a, en outre, noté que la nouvelle composition du conseil d'administration modifiait sensiblement l'équilibre antérieur par la diminution de la proportion de représentants de l'Etat et des collectivités territoriales.

Il a enfin souligné que, du fait de l'application de statuts non encore approuvés, la fondation s'était placée "dans des conditions irrégulières qui peuvent entacher la validité des décisions intervenues postérieurement" (au 23 novembre 1998).

---

<sup>1</sup> Moins, pour la première de ces réunions, l'abstention du représentant du CNRS.

<sup>2</sup> De 46,3 % à 42 %.

<sup>3</sup> Selon le modèle de statut qu'il a élaboré en 1991, le nombre d'administrateurs devrait être de 12 au maximum ; il a admis, dans certains cas, des dépassements de 50 % au plus.

**Ceci entraîne une situation de fragilité juridique incompatible avec le fonctionnement normal du parc et qui ne peut perdurer.**

Au delà, l'avis du conseil d'Etat, et la teneur des délibérations qui l'ont précédé, conduisent à **poser le problème de l'évolution de la situation juridique de la fondation, en soulignant son double caractère d'exception :**

- par rapport à l'ensemble des parcs naturels régionaux : sur les 37 autres parcs, 36 sont gérés par un syndicat mixte et un (celui de Lorraine) par une association en cours de transformation en syndicat mixte ;
- par rapport aux autres fondations.

**C'est dans cette optique que se situe le ministère de l'intérieur**, qui a en charge l'autorisation et le suivi des fondations. Dans une lettre du 21 juin 2000, adressée au préfet, le directeur du cabinet du ministre a, en effet, souligné que le régime de la fondation lui paraissait "clairement inadapté" au parc de Camargue et que "la constitution d'un groupement d'intérêt public (GIP) pourrait être une mesure transitoire satisfaisante", dans la perspective de la mise en place ultérieure d'un syndicat mixte.

Cette orientation a été portée par le préfet à la connaissance du président du parc, en vue d'un examen concerté.

**De même, le rapport de vérification établi en juin 2000 par la trésorerie générale** conclut qu' « eu égard à l'importance des financements publics mais également à la nature des objectifs assignés au parc de Camargue, il y a lieu de s'interroger sur la pertinence d'une structure de gestion associative pérenne ».

Les différents acteurs locaux ont ainsi été conduits, comme l'Etat, à réfléchir à l'évolution institutionnelle.

## **II - Les principaux repères pour la réflexion -**

### ***2.1. le statut du parc n'est pas une fin en soi***

C'est un cadre institutionnel **au service d'un projet porté en commun par l'ensemble des acteurs**. Sans projet ambitieux et sans mobilisation de chacun des partenaires dans une démarche réellement collective, aucune évolution institutionnelle, pas plus que le statu-quo, ne pourrait donner au parc le support d'un nouvel élan et être autre chose qu'une façade en trompe-d'œil.

Le constat n'est évidemment pas propre à la Camargue, mais l'acuité des particularismes, voire des antagonismes, y atteint un degré qui conduit à insister sur cet aspect essentiel.

### ***2.2. le choix d'une structure juridique ne saurait être mécanique***

Il doit s'effectuer en fonction des caractéristiques - objectives aussi bien que subjectives - du parc de Camargue.

Compte-tenu de l'histoire et des perceptions locales, ainsi que des enjeux majeurs liés à un territoire d'exception, on ne peut s'en tenir à une simple transposition, a priori, de la formule applicable aux autres parcs régionaux.

Pour déboucher sur une solution réellement viable, la démarche institutionnelle doit **prendre en compte les préoccupations et les aspirations des multiples catégories d'acteurs camarguais**, avec une vision lucide des spécificités et des intérêts sous-jacents.

Sans anathème comme sans angélisme, il faut assurer un équilibre aussi satisfaisant que possible entre ces catégories qui portent toutes une part de la Camargue, en les mettant en situation de faire valoir des points de vue qui sont loin d'être spontanément convergents et d'agir ensemble pour la concrétisation du projet qui les réunit.

Ceci implique - et c'est une condition nécessaire - un réel effort de tous pour que la légitimité de chacun soit clairement reconnue, dans un contexte où les sensibilités sont vives.

Il s'agit de réintroduire une véritable confiance réciproque, là où les craintes, les arrières-pensées, les procès d'intention<sup>4</sup> se sont progressivement installés et ne peuvent conduire, au mieux, qu'à l'inertie.

### ***2.3. le parc régional et l'Etat***

**Si le statut de parc régional donne une place de premier plan aux collectivités territoriales, il n'enlève rien au rôle qui incombe à l'Etat** en matière de protection de la nature et d'aménagement du territoire, dans une zone particulièrement sensible qui appelle une attention vigilante et qui relève, pour une part, de sa gestion directe (réserve naturelle, terrains du conservatoire du littoral).

La structure juridique du parc doit, dès lors, lui permettre d'exercer pleinement, comme les autres intervenants, ses responsabilités propres.

### ***2.4. la position du conseil d'Etat***

**Cette position (Annexe 4), qui a déclenché la réflexion actuelle, éclaire fortement mais ne clôt pas le débat juridique sur la fondation.**

► Comme on l'a rappelé, **le parc de Camargue est une exception institutionnelle parmi les parcs régionaux**. L'exception date, d'ailleurs, de l'origine puisque, dès les années 70, ces parcs ont, dans leur quasi-totalité, été gérés par des syndicats mixtes.

Le statut de fondation a été retenu d'un commun accord lors de la création du parc, après que la perspective d'un parc national ait été rejetée localement.

**D'emblée, cette exception s'est trouvée en déphasage par rapport aux caractéristiques des fondations reconnues d'utilité publique**, telles qu'elles résultent des avis du conseil d'Etat qui ont façonné le droit dans ce domaine, avant comme après la loi du 23 juillet 1987 relative au mécénat et la loi du 4 juillet 1990 créant les fondations d'entreprise.

Si la fondation du parc de Camargue poursuit bien un but non lucratif d'intérêt général, elle ne dispose ni d'une dotation initiale ni de ressources pérennes, d'origine principalement privée, permettant d'assurer un équilibre financier durable dans les conditions attendues pour ce type d'organisme. Elle n'est pas davantage gérée par un conseil d'administration restreint.

---

<sup>4</sup> Par exemple, la dénonciation de la volonté de "nationalisation" des biens privés ou, à l'inverse, d'appropriation de la Camargue par les seuls propriétaires fonciers...

Avec, en particulier, une dotation initiale des plus modiques<sup>5</sup> et un financement reposant essentiellement sur des subventions publiques qui ne peuvent être accordées qu'annuellement, elle se trouve dans une situation qui n'a guère de traits communs avec les autres fondations.

► **Les questions actuellement posées sont, toutefois, loin d'être nouvelles** et les règles de principe ont été interprétées avec pragmatisme depuis 30 ans.

Le décalage évident entre la logique des fondations et la fondation en cause n'a, en effet, pas empêché le conseil d'Etat d'approuver, en 1972, la reconnaissance d'utilité publique et, lors des modifications statutaires examinées en 1979 et en 2000, de ne s'opposer qu'à la composition du conseil d'administration et du bureau sans mettre en cause, dans son principe, le statut même de la fondation.

**Pas plus que sur ses avis précédents, on ne peut donc s'appuyer, à la lettre si ce n'est dans l'esprit, sur son seul avis récent pour conclure à l'obligation juridique de mettre fin au régime actuel.**

Mais il est très vraisemblable que le conseil d'Etat, dont l'approche s'est précisée au fil des années et dont on connaît la perception en réalité très critique de la fondation du parc de Camargue, ne donnerait pas son agrément à la création d'une telle fondation si le projet venait aujourd'hui à lui être présenté sur les mêmes bases.

### **III - L'éventail des solutions possibles -**

Afin d'apporter l'éclairage attendu de la mission sur "l'évolution des structures du parc" et de dégager la ou les solutions qui paraissent les mieux adaptées au cas du parc de Camargue, il convient d'apprécier, de manière ouverte et sans a priori, les avantages et les limites de chacun des supports juridiques possibles.

#### ***3.1. deux voies opposées ne correspondent manifestement pas au contexte***

##### ► **L'association**

Sur le strict plan juridique, la transformation en association serait, en théorie, possible. Cela reviendrait, d'une certaine manière, à mettre le droit en accord avec les faits si l'on considère que le parc de Camargue, qui ne dispose pas d'une véritable dotation ni de ressources pérennes garanties, est, en réalité, sans doute plus proche d'une association recevant des financements publics que d'une fondation.

Si des parcs régionaux comme ceux des Ballons des Vosges et de Lorraine ont eu le statut d'association simplement déclarée, en Camargue il ne pourrait s'agir que d'une association **reconnue d'utilité publique**, du fait des règles de dévolution de l'actif des fondations<sup>6</sup>.

Ce type d'association - au demeurant plus conforme à la nature de l'activité concernée - implique, comme la fondation, **l'approbation des statuts par arrêté du ministre de l'intérieur, après avis du conseil d'Etat.**

<sup>5</sup> D'après les statuts, la dotation en capital est de 622 930 F, dont 600 000 F apportés par l'Etat et 22 930 F apportés par les fondateurs privés ; selon le parc, il convient d'ajouter 18 707,40 F à cette dernière somme.

<sup>6</sup> Ces règles sont reprises par les statuts de la fondation du parc de Camargue.

Le seul avantage, très relatif, résiderait dans la possibilité d'un conseil d'administration moins restreint : le conseil d'Etat recommande un maximum de 24 administrateurs et non pas de 12, ce qui, même en tenant compte des assouplissements acceptables, reste loin de la réalité actuelle du parc de Camargue.

Au cas particulier, il interpréterait vraisemblablement la transformation de la fondation en association comme une manœuvre pour atténuer les conséquences du rejet de l'élargissement du conseil d'administration.

Cette solution irait directement à l'encontre de l'évolution qui a vu la transformation en syndicat mixte des très rares parcs régionaux constitués à l'origine en association. Sur le fond, elle n'améliorerait en rien le suivi de l'utilisation des fonds publics et elle conduirait, au contraire, à distendre le lien institutionnel avec l'Etat qui, pour le conseil d'Etat, n'aurait pas vocation à être membre de l'association.

### ► **Pour mémoire, l'établissement public national**

A l'autre extrémité de l'éventail des solutions, l'importance des enjeux que représente la Camargue au regard de la politique de protection de la nature pourrait conduire à envisager la création d'un établissement public qui constituerait le support d'un **parc national**.

Comme cette solution est périodiquement évoquée et fait partie des possibilités institutionnelles, on la rappellera **pour mémoire**, en notant que son exploration ne relève pas directement de la problématique de la mission puisqu'elle se situe en dehors du cadre d'un parc régional.

On soulignera simplement que, quels que soient les arguments de fond susceptibles de la justifier, elle relèverait d'une démarche de pilotage centralisé de la stratégie de protection et de mise en valeur de la Camargue qui serait éloignée du passé et de la réalité actuelle du parc et qui soulèverait de la part d'une très grande majorité d'acteurs locaux les mêmes oppositions déterminées que jadis.

### **3.2. le maintien de la fondation ne peut pas être écarté d'emblée de la réflexion**

Il est concevable de deux façons :

#### ► **Comme en 1979, il est, tout d'abord, possible de passer outre l'avis du conseil d'Etat et d'approuver les nouveaux statuts par décret.**

Cette solution consisterait à avaliser les décisions prises par le conseil d'administration de la fondation. Elle mettrait fin, pour l'avenir, au caractère irrégulier du fonctionnement du parc.

Mais, pas plus au demeurant qu'aucune autre solution institutionnelle, elle n'aurait d'effet rétroactif et ne pourrait effacer la fragilité juridique des décisions prises au cours des deux années écoulées. Le risque demeurerait de recours devant les tribunaux judiciaires (contrats de recrutement et conventions, par exemple), s'ajoutant au contentieux en cours au sujet de la nomination du directeur du parc (en appel, à la Cour d'Aix-en-Provence).

Elle ne permettrait pas davantage d'écarter complètement l'hypothèse d'un constat de gestion de fait pour les fonds publics qui alimentent le parc.

**Si elle est envisageable sur le plan juridique, l'approbation pure et simple des nouveaux statuts par décret - qui ne se situe, par définition, pas dans la perspective d'une "évolution" des structures du parc - ne saurait, sur le fond, être recommandée :**

- elle conduirait à maintenir une situation qui, dans son principe, est tout sauf satisfaisante, en pérennisant une entité aussi éloignée à la fois de l'esprit général et du droit commun des fondations ;
- elle n'introduirait aucune amélioration dans l'organisation (nombre élevé d'administrateurs et réduction de la proportion de représentants de l'Etat et des collectivités territoriales) ni dans le fonctionnement (absence de contrôle de la gestion de fonds publics) de la fondation ;
- elle serait décalée par rapport au processus de réflexion concertée engagé après l'avis du conseil d'Etat.

► **On peut concevoir une fondation « restructurée »**

Elle répondrait au souci d'améliorer l'organisation de la fondation et se traduirait par le remodelage du conseil d'administration et du bureau, dans le sens souhaité par le conseil d'Etat.

**A minima**, cela consisterait à ramener l'effectif de ces deux organes aux niveaux antérieurs (41 et 9), tout en préservant l'ouverture aux associations d'habitants ainsi que la proportion de représentants de l'Etat et des collectivités territoriales telle qu'elle existait depuis 1979.

**Au delà**, il pourrait être décidé de réduire encore le nombre d'administrateurs - autour de 25 à 30, par exemple - de manière à avoir un mode de fonctionnement plus resserré, moins éloigné de celui des autres fondations.

Dans un cas comme dans l'autre, **ceci devrait s'accompagner, dans la pratique :**

- d'une articulation particulièrement étroite entre, d'une part, le président et le directeur et, d'autre part, le bureau ;
- d'un suivi vigilant de la gestion du parc par les administrateurs représentant l'Etat et les collectivités territoriales, notamment dans le cadre du bureau.

Si le statut de droit privé des fondations ne permet pas la mise en place, en leur sein, d'un dispositif de contrôle par l'Etat, à tout le moins l'origine des ressources du parc de Camargue impose-t-elle un tel suivi par les bailleurs de fonds publics.

**Ceci marque précisément les limites évidentes de cette solution :** le souci de cohérence entre le cadre institutionnel et la nature du financement conduit, de façon naturelle, à envisager un changement institutionnel qui débouche sur une structure permettant l'exercice de contrôles publics, par l'intermédiaire d'un commissaire du gouvernement et d'un contrôleur d'Etat, avec un comptable public.

Par ailleurs, ce schéma laisserait subsister la difficulté de principe liée à l'existence d'une fondation particulièrement atypique qui ne dispose pas d'une véritable dotation.

**On ne peut donc le considérer comme satisfaisant. Tout au plus peut-on constater qu'il marquerait un progrès par rapport à la situation actuelle.**

Il ne trouverait de justification que dans l'hypothèse d'un **changement radical du mode de financement**, avec un apport majoritaire de ressources par des fondateurs privés.

En tout état de cause, **en ce qui concerne la procédure, il nécessiterait :**

- une négociation, inévitablement complexe, entre les différents partenaires, pour définir le nombre et la répartition des sièges dans des organes délibérants plus restreints ;
- la modification des statuts par le conseil d'administration de la fondation (à la majorité des  $\frac{3}{4}$  de ses membres en exercice), avec la difficulté résultant de sa situation juridique actuelle ; pour réformer la fondation sur des bases solides, il serait donc souhaitable, préalablement, d'approuver **par décret** les statuts votés en 1998, dans le cadre d'un accord actant explicitement la modification attendue à brève échéance<sup>7</sup> ;
- **un arrêté du ministre de l'intérieur** approuvant les statuts modifiés, après un nouvel examen par le conseil d'Etat.

### **3.3. la formule du syndicat mixte n'apparaît pas appropriée**

Dans leur principe, les parcs régionaux relèvent d'une approche décentralisée qui a conduit, d'une manière générale, à en confier la gestion aux collectivités territoriales, à travers des syndicats mixtes.

Le parc de Camargue constitue désormais la seule exception et il convient d'apprécier s'il y a plus de raisons aujourd'hui qu'hier de l'aligner sur le droit commun.

Il s'agit, dans ce territoire, de faire évoluer un système existant, avec son histoire et ses spécificités, et non pas d'en créer un ex-nihilo. Dès lors, sans vouloir ancrer la Camargue dans un particularisme excessif, on ne peut que constater qu'il n'est guère souhaitable d'y transposer le mode d'organisation général, quels que soient son bien-fondé et son efficacité dans les autres parcs.

C'est, d'ailleurs, le contexte camarguais que la loi du 2 février 1995 relative au renforcement de la protection de l'environnement, a tout particulièrement pris en considération en n'imposant le recours à un syndicat mixte que pour les parcs régionaux créés à compter de sa publication (article 46).

Trois éléments essentiels conduisent à ce constat :

► **Un syndicat mixte ne peut être constitué que de collectivités territoriales (et de structures les regroupant), de compagnies consulaires et d'établissements publics.**

Mise à part leur représentation par les compagnies consulaires, **il exclut donc l'adhésion de tout partenaire privé**. Seule leur participation à titre purement consultatif est possible, comme cela se pratique dans de nombreux parcs régionaux (membres associés au comité syndical, comité économique et social, par exemple).

---

<sup>7</sup> L'alternative d'une décision prise par le conseil d'administration dans sa composition de 1979 –la seule juridiquement valide–, ne serait pas cohérente par rapport à la pratique des deux dernières années et sa légitimité serait critiquée ; elle soulèverait, par ailleurs, le problème de la présidence pour la séance.

Pour la Camargue, ce choix institutionnel marquerait un changement complet par rapport à la situation antérieure et serait en contradiction avec la volonté –encore renforcée par l'ouverture aux associations d'habitants- de faire participer, avec voix délibérative, tous les acteurs à la vie du parc : le "Parlement de Camargue", comme on qualifie parfois le parc de manière imagée, serait fondé sur une conception inégalitaire.

La simple participation à titre consultatif constituerait inévitablement une régression et ne serait pas acceptée par ceux qui se trouveraient exclus du pouvoir de décision.

► **En ce qui concerne l'Etat, un syndicat mixte marquerait la même régression, puisqu'il ne pourrait pas plus en être membre que les acteurs privés.**

Cela paraît difficilement compatible avec l'importance des responsabilités qui sont les siennes dans un territoire d'exception comme la Camargue, même s'il dispose d'autres moyens d'intervention.

► **Alors que les autres parcs régionaux comportent de très nombreuses communes<sup>8</sup>, celui de Camargue n'en regroupe que deux.**

Cette caractéristique crée, à l'évidence, une configuration très particulière - qui serait loin d'être optimale - pour le fonctionnement de cet organisme.

### ***3.4. la solution du groupement d'intérêt public***

**Le groupement d'intérêt public (GIP) constitue une solution tout à fait envisageable, à condition que certains préalables soient levés.**

► Le GIP a été conçu comme une structure intermédiaire entre l'association et l'établissement public.

Instituée par la loi du 15 juillet 1982, d'orientation et de programmation pour la recherche et le développement technologique, cette formule juridique a été appliquée, par la suite, à de très nombreux autres domaines. **Son extension à celui de la "protection de la nature" résulte de la loi du 2 février 1995 relative au renforcement de la protection de l'environnement (article 57)<sup>9</sup> et du décret du 6 mai 1995 qui en a fixé les modalités d'application.**

Personnes morales de droit public<sup>10</sup>, ces GIP peuvent être constitués entre personnes de droit public (au moins une) et de droit privé "pour exercer ensemble **pendant une durée déterminée** des activités dans le domaine de la protection de la nature ainsi que pour créer ou gérer l'ensemble des équipements, des personnels ou des services communs nécessaires à ces activités".

<sup>8</sup> Seuls 5 d'entre eux en comptent moins de 40 (de 11 –pour le Queyras- à 39) ; 12 en regroupent au moins 100 (jusqu'à 203). Le Verdon en compte 44 et le Lubéron, 67.

<sup>9</sup> Elle prévoit l'application des dispositions de la loi de 1982, à une exception près.

<sup>10</sup> Arrêt du tribunal des conflits du 14 février 2000.

Ils sont créés par un arrêté interministériel (environnement, budget) approuvant une convention constitutive. Cet arrêté peut, par délégation, être signé par le préfet<sup>11</sup>.

Seuls trois GIP “protection de la nature” ont, semble-t-il, été créés pour le moment, dont deux **dans les Bouches-du-Rhône**, pour l'étang de Berre et pour les calanques ; un troisième GIP y est envisagé, pour le plateau de l'Arbois.

► **Dans le cas du parc de Camargue, le GIP présenterait de réels avantages :**

- **souplesse dans l'organisation** : possibilité de regrouper un nombre élevé d'adhérents selon un équilibre librement choisi entre personnes publiques et privées ;
- **participation de l'ensemble des partenaires au pouvoir de décision** : représentation à l'assemblée générale et au conseil d'administration (avec la nécessité d'une majorité de voix “publiques”), élection du président par le conseil d'administration, nomination du directeur par ce dernier (après avis du ministre de l'environnement) ;
- **garanties d'un contrôle public de la gestion** : présence d'un commissaire du gouvernement (nommé par ce ministre) et d'un contrôleur d'Etat (budget) ; possibilité de recourir à la comptabilité publique et donc de disposer d'un agent comptable, ce qui serait souhaitable ;
- **opportunité d'une évaluation concomitante de l'application de la charte et du fonctionnement de la structure de gestion du parc**, dès lors que la durée retenue pour le GIP correspondrait à l'expiration de la charte, comme cela serait naturel ; en cas de renouvellement de la charte, soit le GIP serait prorogé soit un autre type de support, jugé mieux adapté au contexte du moment, serait retenu.

► **Cette solution suppose toutefois le règlement préalable de certains problèmes, essentiellement pour le recrutement du personnel.**

- **Pour la composition de l'assemblée générale**, le décret de 1995 prévoit que celle-ci “comprend **un** représentant de chacune des personnes morales membres du groupement”.

Ce texte semble pouvoir être interprété à la lumière du “principe de totalité” évoqué par le Conseil d'Etat<sup>12</sup>, selon lequel tout adhérent participe à l'administration du groupement ; il prévoirait ainsi “au moins”, et non pas “au plus”, un représentant à l'assemblée générale.

Encore faudrait-il que l'arrêté créant le GIP avalise cette interprétation, qui paraît conforme à l'esprit de la réglementation.

- C'est pour le **recrutement de personnel par le GIP** que l'on rencontre la plus grande difficulté.

D'après le décret, la mise à disposition et le détachement sont la règle, et **le recrutement par contrat (selon le droit du travail) d'agents propres au groupement ne peut intervenir qu'“à titre subsidiaire par rapport aux effectifs”** relevant de ces deux catégories et en fonction d'une qualification spécifique.

<sup>11</sup> Pour le conseil d'Etat, ceci doit être la règle pour tous les GIP locaux (étude sur les GIP adoptée par son assemblée générale le 27 juin 1996, publiée à la Documentation française).

<sup>12</sup> Etude sur les GIP.

Dès lors que le GIP serait amené à reprendre, globalement, le personnel de la fondation, il faudrait donc envisager de mettre en place - pour une partie significative de l'effectif, tout au moins - un mécanisme de recrutement par certains de ses membres<sup>13</sup> en vue d'une mise à disposition ou d'un détachement.

Pour les agents qui ne pourraient être intégrés dans ce dispositif, un recrutement direct devrait être accepté.

Cette solution implique un examen détaillé des besoins du groupement, de la situation de chaque agent et des possibilités statutaires et financières des employeurs potentiels<sup>14</sup>. Dans l'hypothèse où des recrutements directs s'avèreraient inévitables pour une part non négligeable de l'effectif, **elle nécessiterait une interprétation large du décret**, au regard de la notion de subsidiarité comme de la qualification spécifique des agents.

Le GIP de l'étang de Berre a pu recruter son personnel, par transfert de l'EPAREB, mais il ne s'est agi que de trois agents.

A une échelle plus proche de celle du parc de Camargue, certains GIP relevant d'autres domaines (l'enseignement supérieur, par exemple), mais soumis à la même règle de subsidiarité, ont été autorisés, par exception, à recruter du personnel propre dans une proportion très significative, voire majoritaire (17 agents sur 22, dans un des "pôles universitaires").

**Il reviendrait aux ministres de l'environnement et du budget de décider s'ils peuvent admettre une exception de même nature**, en prenant en considération à la fois les aspects d'organisation et la dimension sociale d'un transfert de personnel, et en s'inspirant de l'évolution que traduisent sur ce plan les récentes dispositions créant les GIP "de développement local"<sup>15</sup>.

- A supposer que cette question-clé trouve une solution, il ne devrait pas y avoir de difficulté de principe pour recruter dans un GIP - dont la durée est, par définition, limitée - **des agents sous contrat de travail à durée indéterminée**. Il conviendrait seulement d'inscrire une provision en vue des indemnités à verser à l'expiration du groupement, en cas de non-prorogation.

L'analyse de ce point faite par l'étude du conseil d'Etat sur les GIP est sans ambiguïté.

### ***3.5. une procédure lourde et d'importants délais***

**La mise en place d'un GIP relève, en tout état de cause, d'une procédure lourde, comportant une superposition d'éléments, et nécessite d'importants délais.**

Si l'on s'orientait dans cette voie, l'articulation et la chronologie de ces éléments devraient être conçues de manière à éviter toute solution de continuité dans la vie du parc et une assez longue période de transition serait inévitable.

---

<sup>13</sup> Collectivités territoriales, compagnies consulaires, société nationale de protection de la nature, fondation Sansouire, compagnie des Salins du Midi, agence de l'eau, conservatoire du littoral,... (ces deux derniers organismes ayant, eux-aussi, vocation à adhérer au GIP).

<sup>14</sup> L'employeur ne supporterait un coût, constituant un apport financier au GIP, qu'en cas de mise à disposition.

<sup>15</sup> Le décret du 19 septembre 2000 relatif aux pays, qui crée cette catégorie de GIP, ne prévoit pas ce type de contrainte pour le recrutement.

## ► La disparition de la fondation

### Deux voies sont concevables :

- La première repose sur **une décision de dissolution de la fondation (et de transfert de ses actifs), prise par son conseil d'administration**, à la majorité des  $\frac{3}{4}$  des membres en exercice<sup>16</sup>.

Pour pallier l'inconvénient résultant de la fragilité juridique qui entache toute décision de cet organe, on voit mal comment éviter le recours à un **décret approuvant les statuts de la fondation** modifiés en 1998. Comme pour l'hypothèse de la "fondation restructurée", il ne s'agirait que d'une procédure transitoire qui aurait pour seul but de permettre la transformation de la fondation en GIP sur des bases incontestables ; elle serait liée à un accord explicite de la fondation sur la mise en place de la nouvelle structure à brève échéance.

La dissolution volontaire, ainsi que le transfert des actifs au GIP, devraient être actés par **un autre décret pris, sur proposition du ministre de l'intérieur, après avis du Conseil d'Etat**.

- L'autre voie fait abstraction du conseil d'administration de la fondation et relève uniquement de la **procédure réglementaire**.

Elle consiste en une décision de **retrait de la reconnaissance d'utilité publique de la fondation**, par décret pris, sur proposition du ministre de l'intérieur, après avis du conseil d'Etat ; ce décret mettrait fin, ipso facto, à l'existence de la fondation.

En droit, on pourrait également recourir au **déclassement du parc**, par décret simple (sur proposition du ministre de l'environnement), fondé sur l'article R-244-11 du code rural qui vise le cas où " le parc ne remplit plus les critères qui ont justifié son classement "<sup>17</sup>. Mais un décret retirant la reconnaissance d'utilité publique de la fondation serait néanmoins nécessaire, ce qui enlève tout intérêt pratique à cette hypothèse.

**Le choix entre la voie exclusivement réglementaire et la voie "participative"** est essentiellement lié à la question de savoir si la majorité nécessaire est, ou non, susceptible de se dégager au sein du conseil d'administration de la fondation.

L'absence d'une telle majorité conduirait à douter fortement de la possibilité de constituer le GIP ou d'assurer son fonctionnement dans l'esprit de partenariat indispensable à la vie du parc. La voie réglementaire risquerait, dans cette perspective, de n'avoir qu'un effet purement instantané, sans pouvoir constituer le fondement d'une solution concertée et durable.

A l'inverse, on ne peut toutefois pas exclure a priori qu'elle crée un déclic et que, face à une situation imposée par décret, certaines réticences n'évoluent, dans un second temps, dans un sens favorable.

---

<sup>16</sup> Dans le cas d'une fondation, on ne peut pas appliquer la disposition de la loi de 1982 qui prévoit que la transformation d'une personne morale en GIP n'entraîne ni dissolution ni création d'une personne morale nouvelle.

<sup>17</sup> Il s'agirait, en l'occurrence, du critère relatif à la capacité de l'organisme à conduire le projet du parc de façon cohérente.

Si l'approche participative paraît nettement préférable, le choix relève, en définitive, d'une appréciation à porter en fonction d'une connaissance " fine " du contexte local.

### ► La création du GIP

- une **convention constitutive** serait à signer par les membres du groupement ;
- conformément à la position du conseil d'Etat, **l'arrêté** approuvant cette convention devrait être pris **au niveau préfectoral** ; ceci ramènerait à quelques mois un délai qui, en cas d'arrêté interministériel, est d'un an, en moyenne ; mais cet avantage est à relativiser à la lumière des autres éléments.

### ► Le classement du parc et l'adoption de la charte

Dès lors que l'existence de la fondation est un des éléments constitutifs de **la charte**, celle-ci et, par conséquent, le décret qui l'adopte devraient être modifiés.

**Le classement du parc** devrait faire l'objet d'un nouveau texte puisqu'il est prévu que "la capacité de l'organisme chargé de l'aménagement et de la gestion du parc naturel régional à conduire le projet de façon cohérente "constitue un des critères de la décision<sup>18</sup>.

Ces deux aspects convergents conduiraient donc **à un nouveau décret** portant renouvellement de classement du parc et adoption de la charte, et à l'abrogation du décret du 18 février 1998.

On ne pourrait exclure qu'en plus des délais en résultant, cette procédure, qui suppose de nombreuses consultations locales et nationales, déclenche la réouverture de débats de fond sur la charte, avec les risques de dérives inhérents.

### ► La période transitoire

Les délais qu'impliquent les différents éléments de la procédure débouchent sur une période transitoire qui ne serait **sans doute guère inférieure à un an**.

Pendant cette période, le fonctionnement du parc devrait être assuré, avec d'indispensables financements publics qui appelleraient un suivi particulièrement vigilant de la gestion du parc par l'Etat et les collectivités territoriales. La trésorerie générale devrait, à l'évidence, jouer un rôle majeur dans ce suivi.

La fondation connaîtrait la même situation de fragilité juridique que depuis deux ans et un consensus fort entre ses membres serait nécessaire pour mener à bien cette phase de transition.

---

<sup>18</sup> Article R-244-4 du code rural.

#### **IV – Propositions -**

Il est **urgent** de mettre fin à la situation actuelle d'incertitude et de donner au parc de Camargue une nouvelle dynamique institutionnelle.

Ceci conduit à choisir un support pour les années d'application de la charte, jusqu'en 2008, sans vouloir nécessairement décider aujourd'hui pour la totalité de la durée de vie de ce parc.

A tout le moins pour cette période, la mission recommande la **création d'un GIP**. Cette formule serait la plus proche de l'esprit du parc et du contexte de l'action à mener en commun par les différents acteurs. Elle permettrait à la fois la participation de chacun et le contrôle de l'utilisation des fonds publics.

Les nombreux contacts pris ont permis de constater que beaucoup y étaient ouverts et que d'autres étaient prêts à s'y rallier, même si cela relève parfois de la résignation. **Elle semble pouvoir recueillir un degré d'assentiment suffisant et elle ne fige pas la situation pour le long terme.** En fonction de l'évaluation à laquelle le GIP donnerait lieu, il pourrait, à expiration de sa période de vie, soit être reconduit, soit déboucher sur une autre structure.

Mais, outre la volonté des partenaires d'aboutir à une représentation jugée équilibrée au sein des organes délibérants, elle implique qu'une solution soit trouvée pour le rattachement du personnel et elle passe par une procédure lourde, source d'importants délais.

Si un GIP ne pouvait être mis en place il n'y aurait pas de situation de repli appropriée. Seule la formule de la **fondation "restructurée"**, susceptible d'être mise en œuvre plus rapidement, pourrait être envisagée. Mais le poids de ses inconvénients conduit à ne la considérer que comme un pis-aller.

## TROISIEME PARTIE

### UNE CHARTE OPÉRATIONNELLE POUR LE PROJET DE TERRITOIRE

Si l'amélioration du dispositif de la gestion interne et l'évolution institutionnelle de l'organisme de gestion du parc, préconisées dans les deux parties précédentes, conditionnent l'efficacité et la crédibilité de l'initiative trentenaire pour la Camargue, ce sont le partenariat et l'exemplarité dans l'action qui détermineront l'avenir de ce territoire exceptionnel.

C'est précisément l'ambition de la charte adoptée en 1998, de répondre à la complexité des enjeux qui s'expriment sur cet espace de l'ordre de 860 km<sup>2</sup> dont près des 2/3 de zones humides sont à l'origine de la notoriété nationale et internationale de la Camargue. En particulier le défi majeur du parc régional est de concilier, en son centre, la préservation « dynamique » des zones humides et, en sa périphérie, le développement socio-économique, essentiel à la vie locale, l'eau constituant un élément commun et déterminant aux deux.

Au regard de cette charte et de sa convention d'application entre l'Etat et le parc régional, il paraît opportun à la mission de faire valoir trois réflexions pour contribuer à **un projet de territoire** de la Camargue dont le parc serait le pivot :

- la première s'enrichit **des initiatives les plus récentes de l'Etat, en termes d'aménagement du territoire, susceptibles de conforter le rôle du parc par la mise en œuvre de sa charte.**
- la seconde vise à assortir la charte d'un **plan d'action stratégique** précisant les priorités et les actions clés ainsi que les voies et moyens de concrétisation.
- la troisième enfin se fonde sur l'intérêt d'une **publication mobilisatrice de la charte** et des programmes qui en découlent.

En effet, le processus d'évolution qui s'impose à l'organisme de gestion implique aussi un ajustement de la charte et un nouveau décret renouvelant le classement du parc. A ce titre, certaines données nouvelles et suggestions ainsi avancées pourraient être utiles aux décideurs concernés.

#### **I - La Camargue et le projet de territoire : un rôle accru pour le parc -**

Après l'achèvement en février 1998 de la procédure de renouvellement de classement du parc au vu de la charte approuvée par la région PACA en décembre 1996, l'Etat, par **les Comités interministériels d'aménagement et de développement du territoire (C.I.A.D.T.) du 15 décembre 1998 et du 23 juillet 1999 et par le mandat complémentaire pour l'élaboration de la directive territoriale d'aménagement (D.T.A.) de l'aire métropolitaine marseillaise du 21 juillet 1999**, a décidé de consolider et d'amplifier son action en Camargue. Il a proposé aux collectivités locales d'élaborer **un programme pluriannuel de protection contre les inondations et de mise en valeur du patrimoine naturel, agricole et rural**. Le mandat complémentaire de la D.T.A. s'appuie explicitement sur la charte révisée du parc en demandant au préfet de veiller, pour « l'espace stratégique » camarguais, à « une préservation et une gestion mieux intégrée des espaces naturels, de la faune et de la flore..., une maîtrise de l'urbanisme et de la qualité architecturale..., une protection globale...vis-à-vis des crues et de la mer et une plus grande maîtrise de l'eau. »

Pour conforter cette démarche la ministre de l'aménagement du territoire et de l'environnement a confié au conseil général des ponts et chaussées (Mission d'inspection spécialisée de l'environnement - MISE) **une mission relative à la gestion de l'eau en Camargue**, portant à la fois sur « **la protection contre les inondations** » et « **la gestion courante de l'eau dans l'île** » : les rapports correspondants, remis respectivement les 3 mai et 21 septembre 1999, établissent des préconisations dont certaines, relatives à une gestion intégrée de l'eau correspondent, ou devraient correspondre, à des objectifs et des programmes d'action du parc.

Elle a aussi nommé, le 27 août 1999, **un chargé de mission «Etat-Camargue** », sous l'autorité du préfet et auprès du directeur régional de l'environnement, pour renforcer la coordination locale des services de l'Etat et favoriser l'élaboration, en concertation avec les collectivités territoriales, du programme pluriannuel d'actions proposé par le C.I.A.D.T.

Cette mission temporaire, cadrée par une lettre de mission du préfet du 26 novembre 1999, porte, entre autres, **sur le partenariat Etat-parc naturel régional pour assurer la prise en compte des propositions de la charte dans le programme pluriannuel préconisé par le C.I.A.D.T.**

Ces éléments illustrant la volonté de l'Etat de construire un projet de territoire en partenariat avec les acteurs locaux, constituent autant d'opportunités pour qu'en 2000-2001 le parc s'investisse à fond pour générer, outre une nouvelle dynamique interne, **un plan d'action stratégique dans le prolongement de la charte** et de sa convention d'application, qui seront à actualiser à la marge. A cet égard, le comité de suivi de la mission temporaire, élargi au représentant du P.N.R., aura à jouer un rôle déterminant.

## **II - La charte et le programme pluriannuel du C.I.A.D.T. :** **un plan d'action stratégique du parc -**

En se référant à ce qui précède, il s'agit non pas de réviser les termes de la charte et de sa convention d'application «Etat-PNR » de 1998 ainsi que du protocole pour une gestion durable de la Camargue entre le Conseil général des Bouches-du-Rhône et le PNR du 22 juillet 1999, mais de valoriser ces engagements partenariaux dans le contexte tout récent confirmant la volonté marquée de l'Etat en faveur de la Camargue. A cette volonté correspond une commande d'un programme pluriannuel d'action de nature à mieux mobiliser les financements spécifiques prévus pour les démarches contractuelles (contrats de plan, programmes européens type LEADER, FNADT...).

La charte du PNR constitue à cet égard certes un document consensuel de référence et de cadrage, résultat d'un important travail et d'une longue concertation, mais elle n'a pas donné lieu à une **programmation réaliste de ses propositions**, si ce n'est un pré-programme indicatif du type « catalogue ».

Pour trois raisons essentielles :

- l'inadéquation et la faiblesse des moyens financiers et humains ;
- l'insuffisante hiérarchisation des objectifs avec identification des actions proposées ;
- l'absence de synergie véritable pour certaines activités entre les partenaires concernés qui, de prioritaires, deviennent floues.

A titre indicatif, la mission a relevé trois situations illustrant ce constat :

- la disproportion de l'équipe de gestion et d'entretien des propriétés du parc par rapport au dispositif d'encadrement et de pilotage qu'impliquent les objectifs de la charte ;
- l'émergence d'un projet lourd, la Maison du cheval du Mas de la Cure, non prévu par la charte, susceptible d'obérer le potentiel du parc pour d'autres réalisations prioritaires ;
- la juxtaposition peu concertée des mesures de protection et de gestion du patrimoine naturel.

Il semble à la mission que l'histoire et l'organisation originelle du PNR Camargue n'ont pas déterminé chez lui une vocation forte d'aménageur et de maître d'ouvrage, voire de chef de projet de territoire en Camargue, d'où cette lacune managériale constatée.

L'impulsion significative des trois dernières années, interne et externe au parc, permet d'entrevoir une évolution favorable pour peu qu'un **recentrage des activités du parc sur un nombre limité d'objectifs**, déterminants pour sa crédibilité à long terme, intervienne. Trois domaines prioritaires semblent devoir être privilégiés par rapport à l'ensemble des orientations de la charte, sachant que l'objectif sécuritaire de protection contre ces inondations, pris en charge par le Syndicat mixte d'aménagement des digues du Rhône et de la mer (SYMADREM), est acté en tant que priorité majeure dépassant le champ de compétences du PNR :

- la préservation partenariale des zones humides ;
- la gestion globale de l'eau dans l'île ;
- l'impulsion et l'accompagnement d'un développement durable.

En la matière, il convient de souligner l'excellente approche conduite par la mission Etat Camargue dans son projet de programme d'action d'octobre 2000 qui pourrait faciliter la montée en puissance du parc pour ces trois objectifs.

### ***2.1. la préservation partenariale des zones humides***

La PNR comporte dans son périmètre un ensemble remarquable de zones humides, propriétés publiques ou privées à statut de protection plus ou moins pérenne (de la réserve nationale à la réserve volontaire), voire gérées à des fins productives qui, de fait, sont aussi environnementales (salins).

La mission s'est étonnée de **l'absence d'une gestion concertée** sous l'impulsion du PNR, de ces territoires, selon une vision partagée d'un **statut écologique souhaitable pour les milieux humides** naturels de Camargue. Ce d'autant plus que les références scientifiques établies, par exemple, par la Société nationale de protection de la nature (SNPN), avec ses plans de gestion de la réserve naturelle de Camargue, et par la Fondation de la Tour du Valat, autorisent rapidement une telle démarche.

Il est regrettable qu'il n'y ait pas à ce jour une véritable mise en commun des gestions des propriétés de l'Etat (direction de la nature et des paysages - DNP, service affectataire du ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement - MATE), du département, de la commune des Saintes-Maries, du conservatoire de l'espace littoral et des institutions privées intéressées. A cet effet, **un mandat approprié, conçu et financé par le MATE/DNP confierait cette approche au PNR avec l'appui d'un conseil scientifique, animé par une personnalité incontestée**. Le responsable de l'équipe PNR, chargé des questions scientifiques, devrait être en mesure de faire établir un état des situations par propriété et un projet de cahier des charges à soumettre aux gestionnaires concernés.

Un tel regroupement, au minimum en un réseau informel, aurait des effets bénéfiques pour stimuler également les deux autres axes d'effort que le PNR devrait privilégier. Par ailleurs, il conforterait le projet d'extension du réseau Natura 2000 et préciserait le champ de coopération et d'harmonisation avec les projets du Gard.

## **2.2. la gestion courante de l'eau**

En recrutant récemment un chargé de mission pour contribuer à une politique globale et concertée de gestion de l'eau en Camargue, le PNR a pris la mesure de l'enjeu eau largement développé dans le rapport « Balland - Lefrou - Conruyt », de la Mission d'inspection spécialisée de l'environnement. Notre mission fait siennes, bien entendu, les préconisations établies à cette occasion, mais certaines devront être affinées et expertisées en termes de faisabilité : il en est ainsi du projet de la « poldérisation » de Fumemorte-Roquemaure.

Il semble aussi que l'outil du schéma d'aménagement et de gestion des eaux (SAGE) dans le prolongement du schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux (SDAGE) ne garantisse pas, en l'état actuel des textes, la concertation souhaitable et qu'une démarche ouverte du type « **charte de l'eau** » serait plus adaptée au contexte camarguais. En tout état de cause, le PNR doit par ses travaux, initiés depuis peu, devenir la « structure ressource » pour l'eau avec un système d'information spécifique, coordonnée avec les autres partenaires intervenant en Camargue. (Agence de l'eau RMC, SNPN, Station de la Tour du Valat). A cet égard, le rapprochement avec le SYMADREM s'impose.

## **2.3. l'impulsion et l'accompagnement d'un développement durable**

Le corollaire de l'action prioritaire intéressant le « noyau central » réside dans une contribution raisonnée aux activités « en périphérie », en veillant à ce que leur impact soit compatible avec l'objectif de préservation. C'est un enjeu majeur pour le PNR, d'autant plus délicat à gérer qu'il relève pour l'essentiel de propriétaires privés tributaires de la conjoncture et des contraintes de rentabilité.

Le concept de la durabilité porte dans le système camarguais sur cinq principales formes d'activités à retombées socio-économiques et environnementales pour lesquelles le PNR doit assurer sa présence vigilante et, dans toute la mesure du possible, sa contribution positive :

- L'agriculture (riziculture intensive et élevage extensif), par les mesures agri-environnementales et les contrats territoriaux d'exploitation ;
- La culture du sel, par la reconnaissance de sa gestion environnementale ;
- Le tourisme, par une maîtrise maximale de la fréquentation « sauvage » et un tourisme de découverte impliquant un rôle offensif du parc (élaboration d'un plan de circulation) ;
- La chasse et la pêche, par un suivi des prélèvements et une régulation de la pression ;
- L'urbanisation et les infrastructures, par l'application des dispositions de la loi littoral et de la loi « solidarité et renouvellement urbain ».

Il convient d'ajouter à cet ensemble déjà trop dispersif des moyens du PNR la contribution à la préservation du patrimoine culturel et bâti, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de vie des habitants.

En se référant à **ces trois objectifs prioritaires**, le parc pourrait établir un **plan d'action stratégique**, légitimé par sa charte, qui lui permettrait d'entrer dans la dynamique d'aménagement lancée par l'Etat avec les collectivités territoriales. En particulier, ce plan s'inscrirait dans la logique du programme pluriannuel d'action qui devrait être achevé fin 2001. **En termes d'organisation et de management, ce travail suppose une restructuration de l'équipe**, avec au minimum un recrutement supplémentaire d'un cadre profil « ingénieur-écologue » ou « géographe-aménageur », dans le respect du dispositif préconisé en première partie. Il implique, en interne, un pilotage précis des trois composantes de ce plan par le directeur.

### **III - La publication du projet du parc : une démarche mobilisatrice -**

Depuis pratiquement cinq ans la charte a été approuvée par le conseil d'administration. Cela fait trois ans qu'elle est mise en œuvre, mais elle n'est connue que d'un public restreint puisque non publiée à ce jour. Ce déficit d'information réduit la capacité participative des habitants de la Camargue autour d'un projet camarguais. Les raisons de la non publication sont connues car fondées sur une modification qui a été apportée en cours de procédure nationale par la suppression d'une disposition illégale.

Comme l'évolution institutionnelle engagée à la demande de l'Etat devra être à nouveau actée dans une charte et un décret de renouvellement du classement, la disposition illégale figurant au § 11.3. (page 25 du projet de charte approuvée par le conseil d'administration du 17 juin 1996)<sup>19</sup>

« étant entendu que les contraintes supportées par ces territoires devront être indemnisées, si elles sont acceptées » devra être supprimée ou ajustée. Ceci d'autant plus que « **l'étude de l'extension du site classé** » ne signifie pas « classement », qui, s'il est engagé, est tributaire des dispositions législatives explicites en matière d'indemnisation, c'est-à-dire l'article L 160-5 du code de l'urbanisme et l'article L 341-6 du nouveau code de l'environnement.

Mais le plus simple serait de ne pas faire état de cette phrase relative au classement qui n'est pas d'actualité.

Par ailleurs, dans la mesure où des opportunités fortes ont joué pour mettre en place un équipement significatif du PNR pour la Camargue non identifié dans la charte de 1998, la Maison du cheval, la charte actualisée se doit de faire état de cette opération.

Compte tenu de l'ensemble des éléments précités, qui conforteront la charte dans le cadre d'un projet du territoire camarguais et se traduiront par une nouvelle dynamique institutionnelle, **une information mobilisatrice des Camarguais devrait être conduite fin 2001**. Une telle campagne implique que le Parc s'entoure rapidement des compétences professionnelles correspondantes.

---

<sup>19</sup> Le § 11.3 intitulé « Mesures de protection » précise notamment dans sa version de 1996

« Le parc soutiendra :

.....

– l'étude de l'extension du site classé de Camargue à des territoires situés en périphérie de la réserve nationale, étant entendu que les contraintes supportées par ces territoires devront être indemnisées, si elles sont acceptées.

.....

L'ensemble de ces mesures devront requérir l'accord des ayant droits. »

## CONCLUSION

Pendant une période de trente ans, sous l'égide de la fondation chargée de sa gestion, le parc naturel régional de Camargue a assuré son assise et s'est ouvert à un nombre croissant de partenaires au point que certains administrateurs lui reconnaissent un rôle de « Parlement de Camargue ». Une volonté plus récente de conforter son action, en termes d'aménagement du territoire et de préservation du patrimoine, par une charte et des moyens plus ambitieux, a été contrariée par une gestion administrative et financière laxiste ainsi que par une difficulté managériale à concrétiser la charte.

L'avis du conseil d'Etat et le rapport de la trésorerie générale ont ouvert une période d'interrogations sur les conditions nécessaires à la poursuite de l'action sur des bases solides.

Pour les trois axes de réflexions qui ont été soumis à la mission, le présent rapport a pour objet d'éclairer la ministre de l'aménagement du territoire et de l'environnement sur les constats et les propositions destinés à permettre aux instances dirigeantes du parc de prendre les mesures de redressement et de relance appropriées.

► Pour ce qui est de l'administration et des finances, la situation actuelle est encore confuse ; toutefois, **les premiers redressements sont en cours** et l'on peut espérer qu'à la fin du premier trimestre 2001, après un effort intense, **l'autorité et la rigueur indispensables seront rétablies**. Il conviendra de le vérifier et de fournir **l'assurance de la fiabilité nécessaire pour que les comptes publics puissent servir les subventions nécessaires à la conduite de l'activité pendant la période transitoire**.

► La fragilité juridique et les incertitudes qui caractérisent le parc appellent, de manière urgente, **une nouvelle dynamique institutionnelle**.

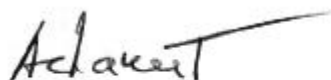
La mission recommande la mise en place d'une structure qui assure, à tout le moins, un bon fonctionnement pendant la période d'application de la charte et puisse faire l'objet d'une évaluation à l'expiration de celle-ci.

Dans cette perspective, elle estime **qu'un groupement d'intérêt public serait, de loin, la solution la mieux à même de favoriser la relance de l'organisme grâce à la mobilisation de tous les acteurs publics et privés sans laquelle aucun projet ne peut aboutir**. Son intérêt, dans le contexte actuel, justifie la recherche de réponses spécifiques au problème du rattachement du personnel ; il conduit également à supporter l'inconvénient d'une période transitoire relativement longue.

Il n'existe pas d'alternative satisfaisante. Si cette solution ne devait pas être retenue, on pourrait recourir à la formule d'une **fondation « restructurée »** qui, tout en regroupant l'ensemble des catégories actuellement représentées, comporterait un nombre restreint d'administrateurs et de membres du bureau et qui assurerait une présence de l'Etat et des collectivités territoriales conforme à l'importance des financements publics. **Il ne saurait toutefois s'agir que d'un pis-aller et ce choix présenterait de réels inconvénients**.

► Le parc apparaît comme une institution incontournable dans la construction du projet de territoire encouragé par l'Etat pour la Camargue. Un ensemble d'opportunités, au premier rang desquelles figure **l'existence d'une charte consensuelle**, autorisent un processus dynamique de réalisations conformes aux trois objectifs fondateurs du parc : préservation, maîtrise de l'eau, et impulsion d'un développement durable. Ceci implique **qu'une adaptation du mode de conduite du parc** intervienne pour que soit élaboré rapidement un **plan d'action stratégique pluriannuel**.

Ces trois axes de progrès sont indissociables et constituent un ensemble cohérent d'actions qu'il convient de mener dans un laps de temps très court qui ne devrait pas dépasser 2001, sous peine de déstabiliser, de manière irréversible, un parc naturel régional dont le label est en jeu. La notoriété et les atouts de ce territoire se conjuguent aux attentes des camarguais pour que les administrateurs du parc relèvent le défi.



**André CHAVAROT**  
Inspecteur général de l'équipement



**Bernard GLASS**  
Ingénieur général du GREF



**Jacques ROUSSOT**  
Contrôleur général des armées

Annexes :

## **Annexes :**

**1. constitution de la mission**

**2. liste des personnes rencontrées**

**3. carte du territoire P.N.R.**

**4. avis du conseil d'Etat relatif à la fondation du P.N.R.**

**5 décret renouvelant le classement du P.N.R.**

**6. recommandations de nature administrative et financière**

La Ministre de l'Aménagement du Territoire  
et de l'Environnement

ANNEXE 1

Paris, le 27 juillet 2000

La ministre de l'aménagement du territoire  
et de l'environnement

à

Monsieur le Chef du service  
de l'Inspection générale de l'environnement

Objet : mission d'appui au parc régional de Camargue -  
P.J. : lettre du 19 juin 2000 de M. Vauzelle, président du parc -

Je viens d'être saisie par Michel Vauzelle d'une demande d'appui de l'Inspection générale de l'environnement sur le Parc naturel régional de Camargue. En marge de la réflexion sur l'évolution de la structure juridique de ce parc naturel régional, le président a demandé au Trésorier payeur général des Bouches-du-Rhône d'effectuer un audit des comptes qui a mis en évidence des dysfonctionnements importants dans les procédures de contrôle. Le conseil d'administration du 30 juin a examiné les premières mesures correctrices proposées.

Je vous demande, en liaison avec le Conseil général des Ponts et Chaussées, de bien vouloir désigner une mission d'inspection destinée à éclairer le président du parc sur la qualité et la pertinence des mesures de correction et des dispositifs de contrôle interne mises en place par la direction du parc en matière financière et comptable. Cette démarche d'appui au président portera également sur la gestion du personnel et des moyens et de façon générale sur le dispositif à mettre en place pour restaurer la rigueur de gestion indispensable dans un parc naturel régional.

Je souhaite également que vous nous éclairiez, le président et moi-même, à la lumière de l'avis du Conseil d'Etat, du rapport du Trésorier payeur général sur les comptes du PNR et de la lettre du directeur du cabinet du ministre de l'Intérieur, sur l'évolution des structures du Parc. De même, je vous saurais gré de nous donner votre avis sur les moyens de garantir une gestion adéquate de cet espace remarquable dans le respect de la charte approuvée par l'Etat et de la convention d'application signée par le préfet de région.

J'approuve la désignation de B. Glass comme chef de cette mission, du fait de son expérience dans le domaine de la protection de la nature et sa connaissance de la région.

Vous veillerez, avec lui, à remettre à M. Vauzelle et à moi-même vos premières conclusions sur la question pour la fin septembre et à me transmettre, ainsi qu'au président, le rapport complet fin octobre.

Patrick Legrand à mon Cabinet et la direction de la nature et des paysages vous apporteront leur concours dans cette mission.

Dominique VOYNET

## ANNEXE 2

### LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

#### Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement

##### Cabinet

- M. Héлары, conseiller technique

##### Direction de la nature et des paysages

- Mme Barret, directrice
- M. Michel, sous-directeur des espaces naturels
- M. Bras, chef du bureau des protections contractuelles
- Mme Reboul ) chargée des PNR
- Mme Colonna d'Istria ) " "

#### Ministère de l'Intérieur

##### Direction de l'administration territoriale et des affaires politiques

- M. Fuzeau, chef de service, chargé de la sous-direction des affaires politiques et de la vie associative
- M. Dyèvre, chef du bureau des groupements et associations

##### Préfecture

- M. Ollivier, préfet de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, préfet des Bouches-du-Rhône
- M. Berthier, secrétaire général
- Mme Pierrot, sous-préfète d'Arles, ainsi que M. Sitt, secrétaire général de la sous-préfecture, et Mme Rabouin
- M. Maigne, chargé de mission Etat-Camargue
- M. Jalabert, directeur des collectivités locales et de l'environnement

##### Trésorerie générale

- M. Cayre, inspecteur principal du Trésor Public

##### Direction régionale de l'environnement

- M. Pipien, directeur
- M. Cabon, chef de l'unité partenariat et planification

### **Délégation régionale au tourisme**

- M. Salomon, délégué régional

### **Direction départementale de l'équipement**

- M. Duvivier, chef de service

### **Direction départementale de l'agriculture et de la forêt**

- M. Germain, directeur
- M. Valette, directeur-adjoint

### **Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle**

- M. Van Devoorde, directeur

### **Parc naturel régional de Camargue**

- M. Vauzelle, président du parc, président de la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur
- M. Grillet, directeur
- M. Joanny, directeur-adjoint
- M. Mauget, directeur-adjoint
- et divers autres agents du parc

### **Elus des collectivités territoriales**

- M. Chassain, maire des Saintes-Maries-de-la-Mer, conseiller général
- M. Jouve, conseiller régional
- M. Schiavetti, conseiller général, premier adjoint au maire d'Arles
- M. Toeschi, maire d'Arles, conseiller régional

### **Services des collectivités territoriales**

#### **Région**

- M. Blot, directeur de l'agence régionale pour l'environnement
- M. Grybz, conseiller auprès du président

#### **Département**

- M. Noyez, directeur du cabinet du président
- M. Vigny, directeur général des services
- M. Nabitiz, directeur général-adjoint des services
- M. Amico, directeur de l'aménagement et de l'environnement

#### **Commune d'Arles**

- Mme Crombé, directrice de l'environnement

### **Représentants des propriétaires**

- M. du Lac, président du comité des propriétaires
- M. Blanchet, comité des propriétaires
- M. Pommeret, comité des propriétaires
- M. Dumonteil, président-directeur général de la Compagnie des Salins du Midi

### **Représentants du conseil d'administration du comité de soutien**

- M. Rouquette, président du comité de soutien, président de la commission " culture et tourisme "
- M. Lambert, président de la commission " chasse, pêche "
- M. Yonnet

### **Représentants des associations d'habitants**

- M. Planel, président de l'association des camarguais
- M. Malacarne, président de la commission " communication "

### **Représentants des agriculteurs**

- M. Grossi, FDSEA, président de la commission " économie "
- M. Giraud, CDJA

### **Fondation Sansouire**

- M. Taris, directeur, président de la commission " travaux scientifiques "

### **Réserve nationale de Camargue**

- M. Coulet, directeur

### **Conservatoire de l'espace littoral**

- M. Letourneux, directeur
- M. Desplats, délégué régional

### **Fédération des parcs naturels régionaux de France**

- Mme Jenkins
- Mme Bourrust

### **Syndicat mixte de la Camargue gardoise**

- M. Girard, président, maire de Saint-Gilles

### **Groupements d'intérêt public (GIP) "protection de la nature"**

- Mme Galan, directrice du GIP Etang de Berre
- M. Sagnet, directeur du GIP Calanques
- M. Petit, directeur du GIP ATEN

### **Parc naturel régional du Lubéron**

- M. Grégoire, directeur

