

Les ORGFH,

une démarche concertée

L'exemple de l'audit patrimonial en Ile-de-France



P.-C. Morin

L'audit patrimonial mené en 2002 sur la gestion de la faune sauvage en Ile-de-France a permis de construire les bases d'une concertation régionale, bases indispensables pour l'élaboration d'orientations appropriées par l'ensemble des partenaires. La Haute-Normandie a également choisi cette option : un audit patrimonial a été mené en 2003 à l'initiative de la DIREN. Par ailleurs, de nombreuses régions ont mené des audits « simplifiés » qui leur ont permis de faire ressortir les principaux enjeux régionaux.

Adeline Screve¹

¹ ONCFS, Délégation régionale Centre Ile-de-France
- Orléans. (dr.centre@oncfs.gouv.fr)

Une démarche concertée s'impose

D'une part, la gestion de la faune sauvage et de ses habitats implique de multiples acteurs : toute personne physique ou morale est concernée, à partir du moment où son engagement ou son non-engagement dans cette gestion influence l'évolution globale de celle-ci. C'est pourquoi, en sus de la connaissance des recommandations issues des travaux scientifiques en écologie, spécifiques à chacune des espèces, la gestion

des populations animales nécessite de prendre en compte les relations existant entre la faune, les pratiques spécifiques et locales de gestion et les usages multiples du territoire. En effet, le maintien d'une faune sauvage riche et abondante exige une mobilisation de tous les acteurs concernés dans des programmes d'action négociés entre eux.

Par ailleurs, les ORGFH s'inscrivent bien dans cette démarche puisqu'elles constituent un document de présentation de politiques publiques, incitatif mais sans portée réglementaire ou d'opposabilité au tiers. Ainsi, elles doivent définir, dans un contexte régional, le cadre des politiques de l'Etat en matière de gestion de la faune sauvage et de ses habitats, élaboré après consultation de l'ensemble des acteurs concernés afin qu'ils l'intè-

grent dans leurs activités respectives. C'est pourquoi, la circulaire MEDD/DNP du 3 mai 2002 insistait sur l'élément de méthode concernant l'implication, dès le début de la démarche, de l'ensemble des acteurs concernés.

Une réponse : l'audit patrimonial

L'audit patrimonial est un « outil d'aide à la décision et à l'action en univers complexe, qui vise à faire émerger un mode de prise en charge d'un bien commun par l'ensemble des acteurs » (**encadré 1**).

En Ile-de-France, une telle étude a été menée en 2002 à l'initiative de l'ONCFS et de la Fédération régionale des chasseurs. Ses auteurs, Adeline Screve et

Encadré 1 – Qu'est-ce qu'un audit patrimonial ?

La méthode dite de « l'audit patrimonial » a été mise au point il y a une quinzaine d'années par Henri Ollagnon, pour répondre aux problèmes de gestion des milieux vivants (rivières et autres écosystèmes, espèces animales).

Ses objectifs

L'audit patrimonial est une procédure d'exploration et de mobilisation stratégiques, qui repose sur une approche constructive de la conception et de la mise en œuvre d'un projet « intrinsèquement complexe et multi-acteurs ».

L'auditeur patrimonial agit en tant que « tiers facilitateur ». Il vise à recueillir l'expertise des multiples acteurs qu'il sollicite, « chacun d'entre eux étant considéré comme un expert détenteur d'un savoir propre ». Il détermine ensuite les conditions et les moyens par lesquels le projet pourra être pris en charge par l'ensemble des acteurs concernés.

La procédure d'audit patrimonial vise à :

- faire se rencontrer les différentes formes d'expertise et donc d'intelligence ;
- rechercher des situations positives pour tous les acteurs : jeu à somme positive au niveau de chacun des acteurs ;
- mettre en lumière des chemins de changement par lesquels les acteurs pourront effectivement construire ensemble cette situation de façon acceptable pour tous les acteurs.

Sa grille I.D.P.A.

L'écoute active de chacune des personnes auditionnées se fait selon la même grille stratégique, dite grille I.D.P.A., qui est aussi la grille d'intégration utilisée dans le rapport de synthèse :

- **Identification** de la situation et des problèmes : Quelles qualités en jeu ? Quels acteurs concernés ? Dans quelles entités ? Quelles offres et demandes de qualité ? Quel est le cœur stratégique du problème ?
- **Diagnostic** de l'action engagée : Quels sont les acteurs actifs ? Quelles actions ont-ils engagées ? Comment évaluer ces actions ? Quelle organisation et quel fonctionnement du système d'action ? Quelle évaluation en faire ?
- **Prospective** : évolution des problèmes et des réponses, à des échelles spatio-temporelles définies, établissement de trois scénarios (tendanciel, négatif, positif) ; identification des enjeux, menaces, et atouts.
- **Action** : Quels objectifs de qualité se fixe-t-on ? Quel mode d'action commune des acteurs ? Quel est la gamme des actions à mettre en œuvre (techniques, économiques, relationnelles...) ? Quels sont les chemins de changement envisageables ? Quel mode d'évaluation de l'action commune à mener ?

Ses règles déontologiques

L'audit patrimonial est une procédure sécurisée qui s'appuie sur le respect de cinq règles :

- avant chaque entretien, strictement personnel, libre et volontaire, l'auditeur informe la personne audité du nom du commanditaire de l'audit patrimonial, et de son libellé ;
- l'auditeur patrimonial garantit explicitement et personnellement à chaque personne audité la stricte confidentialité de ses propos ;
- l'expertise recueillie n'engage ni l'auditeur ni le commanditaire dans une obligation d'agir ;
- à chaque niveau d'intégration, les audits donnent lieu à un rapport de synthèse qui engage la responsabilité personnelle de l'auditeur patrimonial ;
- les différents rapports de synthèse et le rapport final sont gérés sur le plan de la confidentialité et de la diffusion par le seul commanditaire de l'audit patrimonial.

Florence Gallay, alors étudiante à l'Institut National Agronomique de Paris-Grignon où cette méthode est enseignée par son initiateur, Henri Ollagnon, ont ainsi été chargées de la réalisation d'un audit patrimonial sur la gestion de la faune sauvage. D'un point de vue méthodologique, l'objectif premier de l'audit est de comprendre comment les différents acteurs perçoivent la situation (encadré 2) et surtout sous quelles conditions et avec quels moyens ils sont prêts à s'engager dans l'action. C'est pourquoi chaque acteur audité est considéré comme un expert de la situation. Des règles de confidentialité sont définies dans le cadre d'une charte de l'audit patrimonial afin de sécuriser le commanditaire, les auditeurs et les personnes auditées (encadré 1). La synthèse des entretiens permet de mettre en avant les problèmes qui se posent suite à la non-rencontre des offres et des demandes de chaque acteur, et donc de proposer des situations positives pour tous (jeu à somme positive).

Les acquis de l'audit patrimonial pour les ORGFH d'Ile-de-France

Une mobilisation de l'ensemble des partenaires

L'audit a permis de rencontrer 120 intervenants au niveau national, régional, départemental et local, exerçant des responsabilités variées dans l'ensemble des secteurs concernés par la gestion de la faune : du

président de la Fédération régionale des chasseurs à celui des Randonneurs d'Ile-de-France ; du chargé de mission du Conseil régional à celui d'un Parc naturel régional ; du scientifique à l'agriculteur... Ainsi, de nombreuses personnes physiques ou morales, importantes pour la place qu'elles occupent dans le système et pour l'expertise qu'elles peuvent apporter grâce à leur expérience en matière de faune sauvage, ont été auditées.



A. Scriver/ONCFS

Comité technique des ORGFH d'Ile-de-France.

La mobilisation de l'ensemble de ces personnes a eu lieu au moment de la prise de contact avec les auditrices, par la démonstration d'attention qui leur a été portée, mais aussi par le biais de la réflexion qui a eu lieu lors de l'entretien et tout au long de l'étude. Ainsi, la participation particulièrement importante des partenaires au travail d'élaboration des ORGFH n'est pas sans lien avec la réalisation préalable de l'audit.

Une activation de nouvelles dynamiques

Lors des entretiens, une même trame en quatre temps (**encadré 1**) a été proposée aux personnes interviewées, à la fois pour faciliter la prise de parole, mais surtout pour conduire la réflexion. Pour les gestionnaires d'espace dont l'engagement dans la gestion de la faune sauvage est indirect, la réflexion menée lors de l'entretien leur a fait prendre conscience des incidences potentielles de leurs activités. Certains de ces gestionnaires ont ainsi appréhendé leur activité dans un contexte plus global. La Chambre régionale d'agriculture, par exemple, qui était jusqu'alors quasiment absente des réflexions régionales en matière de biodiversité, est maintenant présente à chaque comité technique des ORGFH.

Par ailleurs, les réflexions menées lors des entretiens ou des restitutions ont permis à certains partenaires d'appréhender la situation sous un angle nouveau. Ainsi de nouveaux partenariats, auparavant inexplorés, sont apparus suite à l'audit comme potentiellement possibles. Pour les ORGFH, cette activation de nouvelles dynamiques se ressent notamment entre l'ONCFS et les acteurs qui travaillent en milieu urbain.

Encadré 3 – Les principaux enjeux franciliens en matière de gestion et de conservation de la faune sauvage et de ses habitats

- La qualité des espaces naturels et ruraux ordinaires
- La fragmentation de l'espace
- La nature en ville
- La gestion des populations de grands animaux (cervidés, sangliers)
- La gestion de la faune sauvage en milieu périurbain
- Le contrôle des espèces allochtones invasives
- La connaissance de la faune sauvage et de ses habitats
- La communication avec l'ensemble des acteurs
- L'organisation de l'accueil du public dans les espaces naturels très fréquentés
- La communication sur le commerce des espèces menacées visées par la convention mondiale de Washington
- La valorisation économique de la faune sauvage et de sa gestion
- La cohérence des actions menées en faveur des espaces et des espèces protégés et/ou menacés
- La prise en charge de la faune sauvage et de ses habitats au niveau de projets de territoire

Encadré 2 – La notion de qualité

La faune sauvage évoque aux acteurs des images différentes.



ONCFS

Par exemple, le sanglier est :

- pour un chasseur, un gibier passionnant à chasser avec des chiens, qui invite à la convivialité ;
- pour un agriculteur, un redoutable « nuisible », qui cause beaucoup de dégâts dans ses cultures ;
- pour un promeneur, un élément de la forêt « sauvage » qui contribue à son attachement aux espaces naturels ;
- pour un automobiliste, un risque de collision.

Or pour être efficace, un système de gestion de la faune sauvage doit prendre en compte l'ensemble des perceptions qu'ont les acteurs concernés par celui-ci. Réussir cette synthèse, c'est ainsi assurer une mobilisation véritable de l'ensemble des partenaires. En effet, si cette synthèse est suffisamment riche et proche de la réalité, ces derniers pourront y retrouver leur propre représentation et y voir des possibilités d'évolution positive.

L'instauration préalable d'un climat de confiance

Cet audit a eu lieu au préalable du lancement de l'élaboration des ORGFH. D'une part, la mobilisation des partenaires par le biais de l'audit a permis de gagner du temps dans le processus de constitution d'un comité technique. D'autre part, les partenaires étaient déjà familiarisés avec la démarche et se sont intégrés facilement dans le processus de travail. Enfin, le diagnostic issu de l'expertise de chaque personne auditionnée a constitué une base de réflexion commune, sur laquelle chacun pouvait s'appuyer. L'audit a donc été un élément déterminant de l'existence d'un climat de confiance entre les partenaires lors de l'élaboration des ORGFH.

Des synergies possibles entre acteurs

L'un des objectifs de l'audit est de mettre en perspective des situations positives possibles entre acteurs (jeu à somme positive). Or, les conclusions de l'audit sont claires à ce sujet. Il ne s'agit pas de créer de nouveaux modes de gestion de la faune sauvage, mais bien d'organiser une gestion commune de celle-ci. L'enjeu porte sur les

modes d'organisation et d'échanges entre les groupes d'acteurs. Pour améliorer la connaissance par exemple, la priorité n'est pas de réaliser de nouvelles études, mais bien d'inventer et de mettre en place une structure qui permette les échanges d'informations entre l'ensemble des acteurs. Ainsi, la conclusion majeure de l'audit précise le rôle à donner aux ORGFH. Celles-ci, pour être efficaces, doivent organiser des modes d'échange entre les partenaires sur les sujets régionaux qu'ils jugent prioritaires. Grâce à l'audit, les enjeux régionaux ont été mis en évidence (**encadré 3**). De plus, la construction d'un climat de confiance entre les acteurs et d'une posture stratégique commune a été enclenchée. Les futures orientations de l'Ile-de-France profiteront sans aucun doute de ces avancées. Le temps de « l'après ORGFH » permettra de mesurer les réels effets d'une telle concertation.

Remerciements

L'auteur remercie Paul Havet (ONCFS) et Emmanuel Le Gac (FICEVY) qui ont souhaité réaliser cet audit, Florence Gallay (INA P-G) qui a travaillé à ses côtés, Bertrand Lefebvre (ONCFS) qui lui a permis de poursuivre la démarche dans le cadre de l'élaboration des ORGFH, Jean-Michel Soubieux (ONCFS) et Louis Hubert (DIREN IDF) qui l'ont aidé à rédiger cet article.

Bibliographie

- Gallay, F. & Screve, A. 2002. Audit patrimonial « recherche des conditions et moyens de gestion de la qualité de la faune et de ses habitats ». Rapport INA P-G pour l'ONCFS et la FRC. ■

