

Stratégies pour une gestion patrimoniale de la biodiversité

H. OLLAGNON

En moins d'une génération, dans une évolution de l'humanité qui s'accélère sous nos yeux, le vivant surgit sous des formes et une intensité toutes nouvelles: 1965-70, la peur de manquer de ressources naturelles; 1970-1980, les crises de l'environnement; 1985 et au-delà, les grandes interrogations qui pèsent sur l'artificialisation du vivant dans sa dimension la plus intime. La biodiversité constitue un domaine majeur de cette gestion du vivant que l'humanité doit aujourd'hui assumer pour durer. Quels sont les moyens et conditions d'une telle gestion? Dans une conception visant à faire de la biodiversité un « patrimoine commun local d'intérêt général », il nous paraît possible de concevoir et mettre en œuvre des stratégies, à la fois légitimes et efficaces, adaptées à nos façons de connaître et d'agir ensemble pour être réalistes.

1. La gestion du vivant: une réalité cachée mais centrale de l'histoire humaine

Depuis moins de 100 à 200 siècles, au Néolithique, les sociétés humaines se sédentarisent, progressivement, tout en gardant vives des pratiques de cueillette et d'échanges externes proches ou lointains. Cette sédentarisation dépend certes du milieu naturel mais aussi de leur capacité à gérer ensemble celui-ci dans des territoires pertinents. En d'autres termes, par leur survie et développement, ces sociétés témoignent du fait qu'elles arrivent à un niveau suffisant, à gérer la qualité du vivant dans la nature: qualité de la nature (milieu physique, flore et faune domestiques, produits de la nature par la cueillette et la chasse,...), qualité et sécurité alimentaires, qualité de l'habitat humain, sécurité du territoire, etc. Ceci témoigne d'une certaine capacité de connaissance et d'action face aux réalités complexes et évolutives du vivant. De nombreux exemples, en Europe et dans le monde, encore observables, montrent que, par des conditions et des moyens adéquats, chacun des acteurs du groupe humain est, peu ou prou, « micro-macroexpert » et « micro-macroacteur » de cette gestion de proximité.

Par ce connaître et cet agir ensemble, cette gestion de proximité, développée, transformée au fil des siècles, traduit non seulement une certaine capacité à prendre en charge des réalités complexes, mais elle constitue un des fondements des

sociétés contemporaines. Apparemment disparue à nos yeux, elle reste encore présente sous de multiples formes dans les esprits et dans les cœurs, comme dans les paysages et les pratiques locales, du moins en France.

Lui a succédé un autre mode de gestion de la qualité du vivant, que nous appellerons « mode de gestion universaliste » en raison des concepts, méthodes et procédures universalistes de la connaissance et l'action sur lesquels il se fonde. Sur le terreau des sociétés néolithiques, et dans des situations naturelles favorables, notamment du point de vue des échanges, ce mode universaliste émerge, notamment en Egypte, en Mésopotamie et en Chine, il y a à peu près 50 siècles. Progressivement par ses langages, procédures, méthodes, il permet aux sociétés de s'affranchir du territoire local, leur conférant une capacité à connaître et à agir ensemble « à distance ».

Ces langages universalistes se développent, notamment, dans l'ordre du politique, du juridique, du scientifique, de l'économique, puis plus récemment de l'écologique. Ces langages sont fondés sur des concepts, des relations et des procédures universellement reconnaissables. Ils permettent d'explicitier, de communiquer, d'organiser des choses « universellement » partageables, en ce sens que « ce qui vaut à l'évidence pour toi vaut à l'évidence pour moi parce que ça vaut à l'évidence pour tous ». Cette double dimension « micro-systémique » (« ça vaut pour toi parce que ça vaut pour moi, et réciproquement ») et « macro-systémique » (« parce que ça vaut pour tous dans la société, dans le marché, dans l'univers scientifique... ») est au cœur de la capacité et de la force organisatrice des langages universalistes. C'est par elle que va se constituer un agir et penser ensemble, même et surtout entre acteurs lointains.

Ces langages à vocation universaliste forment un tout. Par eux, il devient possible d'identifier et de résoudre chaque problème du vivant dans une compréhension et une implication universelle. Ce mode de connaissance et d'action universaliste devient de plus en plus intégrateur des sociétés. Son efficacité utilitaire, manifeste, fonde sa légitimité, nourrit sa propre extension dans tous les champs du vivant de la biosphère à l'intime.

En vingt siècles, ce mode universaliste va ainsi s'appliquer progressivement à la plupart des domaines de la vie naturelle, économique et politique. Il va permettre d'organiser un es-

pace « universel » d'abord multipolaire (Grèce, Moyen Age...), puis va s'inscrire dans des espaces impériaux (Rome, etc.), nationaux pour aujourd'hui organiser la société planétaire du début du 3^e millénaire... Et au fil des siècles, surtout des dernières décennies, il va se superposer, se combiner et finalement se substituer très largement à l'ancien mode de connaissance et d'action de proximité.

Or, la dégradation de la biodiversité ordinaire et extraordinaire, mais aussi celle de la qualité des eaux souterraines, des paysages, de la sécurité alimentaire, de certains territoires ruraux ou urbains conduit à nous interroger sur notre mode de connaissance et d'action.

En chaque lieu, selon des voies toujours spécifiques, à travers la population des mésanges bleues, des ours, des perdrix, dans tel territoire, l'état de la biodiversité se joue à la fois au niveau local, national et planétaire, de façon complexe et évolutive. Très concrètement, la biodiversité s'inscrit à la fois dans le proche et dans l'universel, dans des entités naturelles, artificielles et humaines à la fois constituées et ouvertes.

Au sein de chacune de ces entités, la biodiversité résulte de plus en plus du comportement effectif d'une société et de moins en moins des seules régulations naturelles et de leur histoire passée. Plus généralement, la qualité du vivant résulte du comportement effectif de la société et nous le révèle. En tant que résultante et révélatrice, la qualité du vivant nous informe sur une réalité enfouie: notre propre gestion effective de la qualité de la nature, celle qui se cache à nos yeux, comme la marche de nos pas échappe à notre conscience active de chaque instant.

Face à la nécessité, que nous ressentons tous, d'améliorer notre gestion effective de la biodiversité, nous ne sommes pas sûrs de disposer d'un mode de connaissance et d'action pertinent pour cela. Le mode universaliste de connaissance et d'action dominant nous révèle la profondeur des phénomènes et des enjeux en présence, mais aussi ses propres limites face à la gestion de réalités complexes. Le mode de gestion de proximité d'autrefois, trop local, n'apparaît pas à la dimension locale et globale des problèmes de gestion de la biodiversité.

Comment concevoir et mettre en œuvre ensemble un mode de gestion de la qualité du vivant capable de maintenir la biodiversité à un niveau acceptable au niveau local et planétaire? Pour répondre à cette question, il faut choisir son angle de questionnement. Celui que je vous propose est celui de l'évaluation des politiques publiques, sous lequel ma réflexion s'inscrit aujourd'hui.

2. Un regard: l'évaluation des politiques publiques

S'il est des domaines où le questionnement sur la gestion effective de la qualité du vivant s'impose de plein droit, c'est bien celui de l'évaluation des politiques publiques liées à la nature, à la sécurité des territoires face aux risques naturels et humains, mais aussi à l'agriculture, à la forêt, à l'alimentation, etc.

En France, comme dans les autres nations, mais pour des raisons historiques plus que pour d'autres nations, l'Etat y est une instance-clé de l'universalité nationale. Les processus de

la décision publique s'inscrivent, par principe, dans le mode universaliste de connaissance et d'action évoqué ci-dessus. Les politiques publiques sont en général conçues pour générer un effet direct recherché, portant sur des objets, des objectifs, des moyens et des résultats attendus, selon une logique causale et sectorielle explicite. Conçues, débattues, décidées selon ce mode universaliste de connaissance et d'action, les politiques sont appliquées et évaluées de même. L'élaboration de ces politiques repose sur l'axiome que tout problème, acquérant une certaine existence au niveau national, doit pouvoir être identifié et donc être résolu en des termes universalistes à la fois scientifiques, économiques et juridiques, et donc politiques, pour être compréhensible, évaluable et partageable par tous.

La mise en œuvre par laquelle ces politiques publiques prennent réalité, se joue à travers l'action quotidienne, et s'inscrit dans la gestion effective de la qualité du vivant par la société. L'action publique interagit, à court ou à long terme, voire très long terme, avec celle de l'ensemble des acteurs de la société, au gré des situations et des problèmes. Ainsi, il apparaît que l'action publique ne peut pas se confondre avec la gestion effective de la qualité du vivant par la société; elle y participe plus ou moins fortement; elle l'oriente, dans un sens prévu ou imprévu, en interagissant plus ou moins fortement sur le comportement et les choix de l'ensemble des autres acteurs concernés.

En effet, dans la plupart des domaines de la qualité du vivant, les politiques publiques, universalistes par construction et par vocation, s'appliquent à des réalités complexes, dans lesquelles un très grand nombre d'acteurs publics et privés interfèrent. C'est le cas face aux problèmes de gestion du vivant, comme par exemple la dégradation de la qualité des eaux souterraines, la crise de l'ours brun des Pyrénées, la contamination radiologique des territoires après Tchernobyl. Leur mise en œuvre peut alors influencer dans un sens initialement non prévu sur la gestion effective de la qualité de la nature, jusqu'à aboutir à des paradoxes lourds de conséquences à long terme, à des crises allant jusqu'à mettre en cause l'ordre public, parfois pour des motifs d'apparence bénigne. Une politique publique efficace du point de vue de son objet restreint, peut ainsi apparaître d'une pertinence discutable quant à l'évolution de la gestion effective de la qualité du vivant par la société qu'elle induit.

Les exemples de tels paradoxes ne manquent pas. Ainsi, la protection de la nature extraordinaire dans des territoires spécialisés (réserves, parcs, zones spéciales de protection de tout ordre, etc.) peut avoir pour effet indirect caché mais massif, d'inciter à la dégradation de la nature ordinaire partout ailleurs (« laisser-faire », etc.). De même, en matière de lutte contre les risques naturels en montagne, la politique publique de protection technique focalisée sur le risque « moyen », dans des zones de « danger né et actuel », peut conduire à accroître à long terme le risque majeur en raison de l'évolution du comportement effectif de la société locale par rapport au risque généré par l'action publique elle-même (déresponsabilisation, non-implication, non-compréhension des acteurs effectivement concernés, etc.). L'amélioration réglementaire et technique due à l'action publique peut ainsi se traduire *in fine*, par des voies cachées ou non, par une dégradation de la gestion effective de la sécurité par la société...

Il ne s'agit pas ici de contester une action technico-administrative, légitime et efficace par rapport à ses fins. Il s'agit d'observer que, orthodoxe dans son cadre universaliste, elle est conçue et appliquée par un Etat ou des titulaires de droit « mono-acteur », au sein de boîtes de responsabilité publiques et privées, en des termes non complexes, dans une situation complexe où tout est interaction, concernant et impliquant des acteurs multiples.

Les crises qui en découlent révèlent la réalité des processus complexes du vivant, et de la part humaine qui agit par eux. Ce sont les faits qui montrent combien l'homme agit sous de multiples formes directes et indirectes sur la nature et combien la nature influe de multiples façons sur lui. D'ailleurs, souvent bien avant la crise, des « effets bizarres », des « signaux faibles » témoignent du fait que le caractère complexe et multi-acteurs des problèmes de biodiversité est mal pris en compte dans la conception et l'application des politiques publiques.

Les échecs de ces politiques publiques conduisent à redécouvrir une réalité complexe, s'imposent à tous les acteurs en situation. Ces crises mettent aussi en lumière une réalité cachée de nos processus de connaissance et d'action: ils sont le fruit et le moyen d'un processus de « réduction légitime du complexe ». Cette réduction est inhérente à l'élaboration et à l'utilisation des concepts, des méthodes et des procédures qui fondent notre mode de connaissance et d'action contemporain.

Les crises de gestion du vivant traduisent le fait que l'action publique ne peut se concevoir sans prendre en compte comment elle s'inscrit dans la gestion effective de la qualité par la société, et comment elle rétroagit sur celle-ci. L'observation de telles crises montre que c'est souvent en s'appuyant sur la dynamique de la crise elle-même que peut s'opérer un changement de politique, à travers un processus de renégociation des relations entre acteurs publics et privés et des relations entre leurs actions...

D'où deux conclusions se dégagent:

- D'abord, la question « Comment maintenir la biodiversité ? » ne peut se ramener au seul « Comment protéger la biodiversité ? » de façon non complexe, dans des territoires et avec des outils spécialisés, ce qui est nécessaire mais insuffisant. A long terme, cette question doit s'inscrire dans une conception réaliste donnant sa juste place aux processus intrinsèquement complexes en jeu et à la multiplicité des acteurs effectivement concernés, en recherchant « Comment améliorer la gestion effective de la qualité de la nature ? ».
- Ensuite, les crises mettant en jeu les politiques publiques, dans la mesure où elles se dénouent de façon constructive, sont riches d'enseignement. Elles permettent d'identifier les conditions, moyens et processus d'actualisation de la gestion effective de la qualité de la nature, nécessaires au maintien de la biodiversité, mais aussi à l'action publique elle-même. Cette question concerne évidemment les sciences politiques, théoriques et surtout appliquées. Elle s'inscrit directement dans le champ des stratégies opérationnelles, de type clinique, domaine où rares sont ceux qui les attendaient.

C'est dans ce champ des stratégies que je voudrais poursuivre notre réflexion.

3. La posture stratégique n'est donc pas la posture scientifique

En effet, distinguons nettement ce qu'apporte la démarche scientifique de ce que doit apporter la démarche stratégique, et cela pour deux raisons fortes qui s'imposent au quotidien:

- La biodiversité fait surgir la « complexité », dans ses deux acceptions liées (*cumplexe*: ce qui fait un, et, *cumplexus*: ce qui est tissé ensemble, ce qui interagit), ce qui entre difficilement dans des conceptualisations universalistes (nécessité de disposer de concepts à contenu sémantique universellement partageable); et face aux situations concrètes, le scientifique lui-même ne peut pas tout partager...
- Le « problème » d'action à identifier et à résoudre n'est pas le « phénomène » à connaître de façon universelle: tout phénomène n'est pas un problème...

La science se situe dans l'ordre de la connaissance. Elle vise à l'observation des « phénomènes ». Le projet et la posture scientifiques visent à comprendre, en vue d'un partage et d'un construit universalistes, comment se constituent et se transforment ces phénomènes. La science vise à observer des éléments et leurs interactions au sein d'entités reconnaissables par tous, c'est-à-dire suffisamment isolables, stables, si possible en identifiant des causes et des effets, de façon à générer des connaissances vérifiables, cumulables, et transférables à tous dans la société actuelle et future. Ainsi la science œuvre-t-elle pour l'expansion d'un univers de connaissance et d'action qui s'identifie au réel et porte en lui, quand il est partagé, des vertus d'organisation et de puissance, facteurs de progrès. Dans le domaine de la biodiversité, l'approche scientifique (biologique, écologique, économique, juridique, etc.) est nécessaire. Mais elle n'est pas la seule, il y a d'autres formes de connaissance, notamment de proximité. Surtout, les observations ne manquent pas, elles ne conduisent pas forcément à en améliorer la gestion. Ce constat vaut pour la gestion de la biodiversité, de la qualité des eaux, de la qualité des forêts, etc.

Améliorer la gestion de la qualité du vivant relève de l'action. Cette action, bien évidemment éclairée par la science pour autant qu'il soit possible (ce qui requiert des stratégies de connaissance adaptées), doit d'abord s'appuyer sur des démarches pertinentes. Nous entrons dans le champ du stratégique.

L'objet de la stratégie peut se concevoir comme « l'identification et la résolution d'un problème vécu par un acteur donné dans une situation d'action donnée ». Dans cette perspective, nous passons du « phénomène » de biodiversité à comprendre universellement au « problème de biodiversité et donc de gestion » à identifier et à résoudre. De façon générale, le « problème » n'est pas le « phénomène ». Le problème, c'est ce qui « gratte », ce qui « met en tension », etc. Le problème peut se définir justement comme une « tension » dans une « situation » entre des acteurs ou des sociétés.

Le propre des problèmes de biodiversité est leur nature triadique: « homme, société, nature » dans une entité donnée. Ils s'inscrivent dans une triple relation « d'être à milieu », « d'être à population (société) » et « de population à milieu ». Du niveau local jusqu'au niveau planétaire, dans des

relations plus ou moins denses, l'homme et l'humanité sont à la fois un être et une population qui subissent, utilisent, mais aussi doivent prendre en charge ce milieu naturel pour le maintenir, pour se maintenir dans le temps et dans l'espace. Les démarches stratégiques à concevoir doivent être réalistes et viser à éclairer la conduite de l'action d'acteurs publics et privés (individu, entreprise, société, etc.) interagissant avec d'autres dans une situation d'action naturelle et humaine complexe et évolutive, dans les entités où se joue le problème de biodiversité. Elles doivent permettre la recherche *in situ* des conditions et moyens d'une gestion de la biodiversité dans les entités où elle se joue. Comment appréhender ces démarches stratégiques ?

4. Un exemple éclairant la gestion de la biodiversité: la crise de l'ours brun des Pyrénées

Un exemple me vient à l'esprit, celui en France de la crise de l'ours brun des Pyrénées, espèce phare et témoin d'une nature exceptionnelle.

Face à la très forte régression de la population, la mise en œuvre des actions publiques pour lutter contre la disparition de l'ours brun des Pyrénées a donné lieu à une crise institutionnelle et territoriale profonde et mal vécue de la plupart des acteurs concernés. La cause de la protection de l'ours brun des Pyrénées est de celles qui font l'unanimité nationale et européenne, mais la mise en place d'une gestion effective adéquate de la qualité de l'habitat et de la population des ours est une autre affaire...

Un des traits de cette action publique, comme dans de nombreuses politiques, fut de définir un objectif (protéger et sauver la population des ours bruns), un objet (l'ours brun des Pyrénées qui se trouve en Haut Béarn), et des instruments standards (réserve, dispositions réglementaires), en vue de résultats intermédiaires (réduction des atteintes à l'habitat, etc.) et finals (amélioration de l'habitat puis de la population des ours bruns des Pyrénées, etc.). Une telle formulation conduit à cibler « la population » et « l'habitat » des ours bruns en les sortant de leur contexte et en les isolant de tout ce qui influe effectivement sur eux au niveau local, régional, national et international.

La crise est survenue lorsque l'action publique s'est heurtée à la réalité complexe et multi-acteurs en jeu dans le maintien d'une population d'ours très vulnérable à l'homme et de la qualité d'un habitat très investi depuis des millénaires par les hommes. Si la qualité de la population des ours bruns n'est pas dissociable de la qualité de l'habitat naturel des ours, elle ne l'est pas davantage du comportement des hommes. Le point de vue « scientifique », fortement sollicité pour l'élaboration de l'action publique, a conduit, pour des raisons qui ne tiennent pas forcément d'un machiavélisme secret, à privilégier les relations « ours-biosphère ». Ceci, implicitement, tendait à considérer la part de l'homme comme un facteur anthropique (« entropique ») à réduire.

Du point de vue de l'action, au contraire, il pouvait apparaître, en Haut Béarn particulièrement, que si l'homme, qui agit puissamment sur l'état de la biodiversité, n'est pas pris en compte comme « acteur » de la prise en charge active de l'habitat et de la population des ours, aucune solution ne peut être

apportée à long terme au problème de leur disparition. En d'autres termes, si la qualité de la population des ours bruns des Pyrénées n'est pas dissociable de la qualité de leur habitat, la qualité de l'habitat et de la population de l'ours des Pyrénées ne peut se maintenir sans un comportement constructif et un investissement des hommes à leur endroit, mais cela ne va pas de soi.

Au cœur de la crise en 1989-92, de multiples acteurs se sont trouvés impliqués de gré ou de force. Or à la question « Quel est le problème, pour qui ? », les réponses diffèrent fortement d'un acteur à l'autre. Certes, un fait objectif, un « phénomène » partageable, s'impose: la population des ours bruns des Pyrénées décroît très fortement. Pour tous les acteurs, voilà qui est clair. Ce phénomène est partageable par tous. C'est le « problème » pour les protecteurs de la nature, et aussi pour une très large part de la société française et européenne.

Pour d'autres acteurs, le « problème » est l'incapacité institutionnelle à mettre en place une protection de la nature suffisamment forte dans un site exceptionnel, celui des vallées du Haut Béarn. Et pour d'autres acteurs encore, en particulier une large majorité d'habitants, d'usagers et d'élus du Haut Béarn, mais aussi des responsables publics et privés, le « problème », c'est justement cette pression internationale qui pèse sur le gouvernement français, sur les communes du Haut Béarn, sur les activités et la dignité des habitants, sur l'identité d'un territoire, les désignant comme des coupables, sans donner à quiconque de marges de manœuvre, alors que les derniers ours de France sont en Béarn...

Dans le Haut Béarn, le problème le plus difficile à vivre pour les habitants et les responsables du territoire était ce que l'on pourrait appeler une déstabilisation patrimoniale, qu'ils subissent, en tant que titulaires de droit public et droit privé, du fait de l'ours, qui circule sur tout le territoire, et des mesures de protection qu'il génère. Ce fait, essentiel du point de vue de l'action, était comme largement occulté, par une conception gommant ces réalités de terrain que sont les « boîtes de responsabilité et d'action » par lesquelles l'homme construit sa vie... Pris entre une approche scientifique universaliste qui ne donnait aucune place aux « boîtes de responsabilité publiques et privées » et une approche universaliste du droit par laquelle ils pensaient leur « protection » qui se trouvait fragilisée, les hommes les plus proches de l'ours se trouvaient alors soumis à une tension obscure, difficile à expliciter, pesant sur l'existence et l'avenir des sociétés locales. L'ours devient pour elles comme le symbole d'une contrainte insupportable.

Dans la crise de l'ours, le paroxysme est atteint quand chaque acteur prend conscience que la solution du problème, la réussite pour les autres, constitue à ses yeux la pire des situations pour lui-même. Il n'y a pas de vision commune ou de solution partageable entre des acteurs qui pourtant ne peuvent pas ne pas interagir... Malgré des initiatives locales pour améliorer la relation entre l'homme et l'ours, qui seules ne pouvaient atteindre le seuil suffisant, une large majorité des habitants du Haut Béarn se sentent radicalement niés, mis en pression par l'extérieur, et passent au « combat ».

Chaque acteur vit « son » problème, à la fois sans mesurer combien il lui est propre, et combien son problème interfère avec le problème, différent, vécu par les autres... La crise ne

peut pas se résoudre tant que le problème que chacun identifie comme *le* problème ne trouve pas de solution. Pour qu'il en soit autrement, il faut que le « problème de tous les problèmes » trouve une « solution des solutions »... Ce « problème des problèmes » est le « cœur stratégique du problème », c'est le « problème effectif » au cœur de la crise à résoudre... Or, ce problème effectif, en général, nul ne le voit spontanément, faute de distance par rapport à ce que l'on vit. Mais c'est aussi celui que tout le monde cherche au cœur de la crise. Plus qu'une solution immédiate et tangible à son problème propre, chaque acteur semble avoir besoin que ce problème soit explicité et partagé par tous les autres acteurs concernés, pour que son problème soit placé au cœur stratégique du problème, pour que la crise commence à s'apaiser...

Dès lors, il faut chercher à identifier ce « problème des problèmes ». Un point de vue externe est, me semble-t-il, nécessaire pour identifier la situation qui pose problème, dans son ensemble, pour mettre en lumière les entités naturelles, artificielles et humaines en jeu, les acteurs, ce qui fait « tension » ou « problème » pour eux, et finalement « le problème des problèmes » où se trouve peut-être la solution...

5. A chaud, une tentative de réponse stratégique

Face à cette situation, une démarche d'audit patrimonial (1981-83) a été proposée en 1990-92. L'audit patrimonial est une « procédure stratégique standard », qui consiste à solliciter, dans le cadre d'une procédure sécurisée, à chacun des acteurs publics et privés concernés en tant que « micro-expert et macro-expert » du problème, en postulant que le problème effectif n'est pas connu ou reconnu, afin de l'identifier et de le résoudre ensemble, par tiers acteur interposé.

Et en six semaines, l'auditeur patrimonial (moi-même) a donc auditionné 72 personnes, du ministre de l'environnement jusqu'aux bergers dans les montagnes, deux jours à Paris, deux jours à Pau, deux jours dans les montagnes. A chacun, il a été demandé, en se plaçant comme expert de sa situation propre et expert de la situation dans son ensemble, comment il identifiait le problème des ours, le diagnostic de l'action engagée, son anticipation prospective des problèmes et des réponses, sa vision stratégique de l'action à proposer, et cela à la fois au niveau local, national et international...

Eh bien, la surprise a été grande, lorsque que de toutes ces auditions intégrées, il est ressorti cinq grands accords très importants:

- 1) tout le monde accepte la présence de l'ours et nul ne veut le voir disparaître;
- 2) tout le monde accepte le fait que les ours vivent et se reproduisent naturellement;
- 3) tout le monde accepte le fait qu'il faille, pour cela, une population critique de 70 à 90 ours;
- 4) tout le monde accepte le fait que l'ours circule à travers les champs d'action publics et privés, et pour que l'ours puisse vivre et se développer à nouveau dans les montagnes, qu'il est nécessaire de le prendre en charge de façon constructive « dans, à travers, et au-delà de » ces champs publics et privés, sans déstabiliser ceux-ci. En d'autres termes, aucune solution n'est réaliste à long terme dans le

champ public seul, ni dans le champ privé seul, mais seulement dans une bonne conjugaison, libre et acceptée, des deux;

- 5) toutes les personnes auditionnées acceptent l'idée que si l'ours ne devient pas le patrimoine commun des Haut-Béarnais, il ne pourra pas devenir le patrimoine de la France ou de l'Europe...

Les principaux acteurs se sont révélés d'accord autour de la nécessité de prendre en charge le vivant:

- comme un attribut d'une parcelle de planète, celle du Haut Béarn, qui doit assumer par elle-même sa contribution à tous les niveaux de la biosphère à laquelle elle participe;
- comme une réalité gratuite, prise en charge de façon non possessive, « trans-appropriative » et conviviale;
- en faisant de ce « bien de personne » ou *res nullius*, le patrimoine commun local d'intérêt général d'une communauté locale, nationale et internationale (*res communis*, selon les « règles du maire suisse » (voir ci-dessous));
- dans le cadre d'un contrat patrimonial de qualité, entre société locale, régionale, nationale européenne et mondiale, à la dimension des interactions effectives.

Dans cet exemple, au cœur de la crise, seul un tiers acteur, garant et fondateur de la confiance, mettant en œuvre une procédure stratégique standard contractuelle, donc contrôlable par tous, a permis de faire émerger « une réalité commune partagée par tous », à partir de laquelle il est possible de mettre en lumière le « cœur stratégique du problème » et de construire les voies de solution. C'est sur cette base que les acteurs publics et privés les plus concernés ont accepté de rechercher les conditions et les moyens d'une gestion patrimoniale de la qualité de la population et de l'habitat des ours et de développement durable des vallées du Haut Béarn. Ainsi s'est créée une Institution Patrimoniale du Haut Béarn visant à faciliter la rencontre, la communication et la négociation entre tous les acteurs impliqués dans cette gestion de la qualité d'un type tout à fait nouveau.

6. Cinq propositions pour des stratégies de gestion patrimoniale de la biodiversité

C'est dans cet esprit que je vous fais les cinq propositions suivantes:

La première proposition: une intelligence stratégique. Un enjeu majeur, face à un problème complexe et multi-acteurs de biodiversité, est sa connaissance complète, du moins plus précisément, si non suffisamment complète, du moins suffisamment ouverte à la diversité des approches pour atteindre cette complétude. C'est une condition nécessaire pour que l'ensemble des acteurs concernés acceptent d'agir ensemble dans le même sens face au même objet, problème, événement, etc.

Ainsi, face au problème de l'ours brun des Pyrénées, des données et des savoirs scientifiques permettent de positionner la population locale des ours en fonction d'autres populations d'ours dans le monde. Cette vision universaliste est absolument nécessaire. Mais son application *in situ* face au problème de l'ours dans les Pyrénées, dans la spécificité de la situation locale -là où sont les ours, avec les hommes qui sont

là, et qui ont des relations tissées depuis très longtemps- appelle une approche appropriée. Il en est de même pour les approches juridique, économique, institutionnelle, etc. L'approche des acteurs locaux, qui perçoivent la réalité des situations, dans leur complexité naturelle, artificielles et humaines locales, est tout autant nécessaire, ne serait-ce que parce que c'est eux qui sont proches de l'ours brun des Pyrénées, du fait de leur histoire et de leur proximité et qu'ils ont un autre accès à la complexité locale. Ce sont eux qui ont en premier à prendre en charge leur population et leur habitat... De façon générale, en situation de problème de gestion de la biodiversité, plusieurs formes d'intelligence s'expriment, qui se ramènent souvent à deux formes principales: l'intelligence universaliste et l'intelligence intuitive et pragmatique. Ces deux formes d'intelligence, surtout dans les situations tendues à fort enjeu, se déstabilisent mutuellement du fait même du statut à donner à la complexité, c'est-à-dire à la « réalité » qu'il faut prendre en compte. L'une, l'intelligence intuitive et pragmatique, va privilégier la complexité dans « ce qui fait un localement » et le sens proche, sans prétendre aller au-delà du local, l'autre, l'intelligence universaliste, va privilégier ce qu'il y a d'universellement signifiant, le comparable, ce qui a du sens universellement dans la situation locale, au détriment de la complexité locale... Les deux formes d'intelligence sont nécessaires, mais leur rencontre constructive n'a que très peu de chance de se produire spontanément dans des situations de grande complexité, quand les acteurs sont très nombreux, distants les uns des autres, avec de forts enjeux en présence. D'ailleurs, le risque de conflit d'intelligence et donc de communication entre les acteurs est souvent perçu comme si grand que les acteurs eux-mêmes évitent ce difficile partage d'intelligence.

Cependant, l'observation montre qu'une troisième forme d'intelligence existe et peut être mobilisée pour activer et faire se rencontrer ces deux formes d'intelligence. C'est ce que j'appellerais « l'intelligence stratégique ». Cette intelligence stratégique est focalisée sur le problème et sa résolution. Elle a pour finalité de mobiliser le potentiel d'intelligence de chacun des acteurs concernés par le problème comme faisant partie prenante du « complexe multi-acteurs » en jeu. Cette intelligence des processus repose sur des procédures cognitives qui visent à sécuriser l'exercice des deux premières formes d'intelligence et leur conversation constructive tout au long du processus d'identification et de résolution du problème. Elle peut conduire à mettre en œuvre des démarches de gestion de la « qualité totale », de « qualité stratégique », etc.

La deuxième proposition: stimuler la prise en charge active de la biodiversité en en faisant un « patrimoine commun local d'intérêt général, national et mondial ». La deuxième proposition est double.

D'abord, changer de logique: stimuler la prise en charge de la biodiversité plutôt que de l'ignorer ou de lutter contre sa dégradation. Face à la dégradation de la biodiversité, deux tentations nous sont suggérées.

- La première, le « laisser-faire », tant le mal est profond, et la cause mineure par rapport aux enjeux d'organisation et d'ordre public liés au risque de dégradation de la sécurité de ces « boîtes de responsabilité publiques et privées ». Le

processus de dégradation de la biodiversité se maintient, les exigences de la société s'adaptent à cet état de fait, s'habituant à des ambitions de plus en plus modestes... C'est l'ordre public contre la biodiversité...

- La seconde, c'est la voie de la « contrainte », tant les enjeux à long ou très long terme sont grands. Mais cette contrainte reste largement virtuelle. Nos institutions, nos modes de connaissance et d'action nous conduisent à accepter un certain niveau de dégradation de la biodiversité. Utiliser des outils réglementaires de contrainte non complexes pour agir sur des problèmes complexes, alors que nos catégories de droit sont conçues pour résister à la complexité, est quelque peu paradoxal. La propriété est une « boîte de réduction légitime du complexe » qui protège le propriétaire des agressions extérieures, les administrations aussi. Et la sécurité que génèrent les « boîtes de responsabilité publiques et privées » face au complexe est robuste. L'application de la contrainte à des réalités complexes confine, par construction, à l'inefficacité. De plus, la contrainte, même inefficace, peut, si elle dépasse un certain seuil, tendre à faire de la biodiversité, un signe de contrainte et de déstabilisation, notamment pour les acteurs immédiatement proches et directement concernés par son maintien et sa recreation... C'est la biodiversité contre la liberté...

Face à ces considérations, il convient de changer de logique, en considérant que le laisser-faire comme la contrainte ne peuvent être les voies principales de la gestion de la biodiversité. En conséquence, il ne paraît à long terme aussi irréaliste de maintenir dynamiquement la biodiversité par une prise en charge active de l'homme. En d'autres termes, face à la pression de dégradation subie, il s'agit de susciter une contre-pression constructive, une prise en charge active de la biodiversité, seule capable de permettre son maintien et peut-être son amélioration.

Et, c'est le deuxième point, il est possible de construire cette prise en charge de la biodiversité en mobilisant des ressorts patrimoniaux selon des voies adaptées aux réalités complexes, évolutives et circulantes telles que le vivant et tout ce qui concourt à la vie. Si elle devient le patrimoine d'un titulaire adapté, s'intégrant dans la sphère patrimoniale de celui-ci, la qualité de la biodiversité sera « patrimonialisée », c'est-à-dire prise en charge et donc gérée comme son patrimoine. La question stratégique est de mettre en œuvre un mode de patrimonialisation adapté, ce qui conduit à faire de la biodiversité un « patrimoine commun local d'intérêt général » tout à fait nouveau.

Le patrimoine n'existe pas en soi, mais par rapport à un titulaire. Le « patrimoine » ici évoqué est défini, de façon systématique et stratégique, comme « l'ensemble des éléments matériels et immatériels qui, pour un titulaire, concourt à maintenir et à développer son identité et son autonomie par adaptation à un univers évolutif » (1976). Nous sommes des êtres vivants complexes, en interaction complexe dans un univers complexe. Et à chaque instant, nous maintenons, en situation, notre propre « unité », en gérant des « propriétés globales » qui émergent de cette « sphère patrimoniale », médiatrice entre nous et l'univers, qui a un rapport très intime avec nous-mêmes. Ainsi, dans l'univers, il y a donc des éléments

matériels et immatériels qui ont une relation singulière avec nous: nous nous comportons vis-à-vis d'eux comme des « titulaires » tissant avec eux une relation double d'usage et de prise en charge. Cet usage et cette prise en charge engagent tout notre être, de façon « instinctivo-rationnelle ». Et cette notion de patrimoine permet de mettre en lumière les processus de circulation, d'intégration et de qualification de l'énergie humaine en son sein, à travers cette relation double « d'usage et de prise en charge » du monde par l'homme.

Chaque groupe humain durablement constitué prend en charge le monde selon une combinaison patrimoniale singulière, constituée de titulaires individuels (un acteur « individu », un élément, une relation patrimoniale appropriative), de titulaires collectifs (un acteur « collectivité », un élément, une relation appropriative) et de titulaires communs (plusieurs co-acteurs, formant un « quasi-acteur » du point de vue de l'élément, dans le cadre d'une relation « trans-appropriative », par une rencontre, une communication, une négociation et un engagement facilités...). En France, l'existence du patrimoine commun n'a pas disparu notamment dans ce qui affère à la vie, au couple, à la famille, à la mort (tombeau de famille, etc.). Il est encore présent dans nombre de territoires. Si du Néolithique à l'Empire Romain, l'histoire de la patrimonialité reste largement à écrire, l'histoire occidentale montre une évolution patrimoniale très diversifiée selon les pays. Dans un pays comme la France, certains territoires ont, au cours des siècles, élaboré une gestion en patrimoine commun très sophistiquée, d'autres non. Chaque pays d'Europe a son intimité sa complexité patrimoniale. Cependant, en France comme en Europe, une tendance longue s'est imposée, corrélativement avec la montée en puissance du mode universaliste de connaissance et d'action, celle du développement des patrimonialités appropriatives fondées sur des titulaires individuels et collectifs publics et privés, à travers des boîtes de responsabilité publique et privée. Aujourd'hui, la dégradation de la biodiversité conduit à constater que des réalités complexes, circulantes, évolutives comme la biodiversité ne peuvent être prises en charge durablement dans une patrimonialité seulement appropriative, publique ou privée. Ces réalités imposent d'explorer les voies et moyens d'une patrimonialité « transappropriative » adaptés à notre temps.

La prise en charge de la biodiversité, *res nullius*, comme d'une réalité gratuite traversant les propriétés privées et publiques, relève ainsi de celle d'un « patrimoine commun » à la fois local, au plus proche de réalités naturelles, et vertical, entre les différents niveaux d'organisation de l'humanité, du local au planétaire. La réponse en terme de patrimoine commun local d'intérêt général, qui est loin d'être le patrimoine commun autarcique d'un groupe local refermé sur son territoire, fait surgir une prise en charge de la biodiversité à la fois « locale » et « verticale », par laquelle chaque homme devient co-acteur de l'avenir de la planète. Ce patrimoine commun « local » d'intérêt général régional, national, planétaire repose sur la constitution d'une communauté d'acteurs individuels et collectifs publics et privés, chacun étant « micro-acteur » et « macro-acteur » et formant un « quasi-acteur » dans l'action.

Pendant de longues années, dans des situations très diversifiées, nous avons tenté d'identifier les conditions et les

moyens d'une telle gestion en patrimoine commun local d'intérêt général. Sur plusieurs chantiers très différents, les progrès sont indéniables... Une des clés du succès est, sans conteste, la mise en place des conditions et moyens (instances, langages, procédures) de facilitation de la rencontre, de la communication, de la négociation, permettant l'engagement patrimonial et l'évaluation des acteurs publics et privés concernés dans chaque entité naturelle concernée.

La notion de patrimoine commun local d'intérêt général est à la fois plus ambitieuse, nécessaire... Je crois que toutes les nations, quelles que soient leur histoire et leur réalité patrimoniale actuelle, seront concernées, sous des formes différentes, par cette mutation. Et l'Europe pourra trouver là un champ de convergence, un fondement solide pour son avenir, concourant à donner à la notion de « patrimoine commun de l'humanité » un contenu conforme à ses valeurs. Pour la France, le passage d'une patrimonialité à deux pieds (individuel, collectif) à une patrimonialité à trois pieds (individuel, collectif, commun local d'intérêt général) s'annonce comme une mutation considérable.

Notre troisième proposition est de concevoir et de mettre en œuvre une gestion adaptative répondant aux exigences qu'imposent les réalités évolutives du vivant.

Dans l'idéal technique, économique et juridique, un problème doit se régler si possible de façon définitive. Vous êtes agriculteur et vous vendez vos produits à la ville, et pour aller au marché, vous devez traverser la rivière. A chaque instant la rivière est dans votre tête. Pourrez-vous passer? A l'aller? Au retour? Pour répondre à votre problème, le technicien va faire un pont. Au bout de deux ou trois semaines, cette rivière qui a été un souci quotidien pour vous et vos aïeux depuis des siècles, disparaît de vos préoccupations. Plus tard, un tuyau d'alimentation en eau potable passe sous le pont, puis l'électricité, puis le téléphone, puis Internet... Le pont est au cœur de vos habitudes et vous n'y pensez pas. Et si un jour le pont s'écroule, tout se désorganise dans votre vie, et doit se réorganiser... Et bien, le vivant n'est pas comme le pont, il évolue tout le temps. Il ne peut s'inscrire dans l'idéal technique d'une réponse définitive aux problèmes. Parce que le vivant est mouvement, transformation et évolution, il relève d'une gestion adaptative et stratégique. A chaque problème, la complexité de ce qui se joue appelle une réponse stratégique. Donc, à défaut de gestion technique, il ne peut y avoir qu'une gestion adaptative de la biodiversité.

Cette gestion adaptative, complexe et multi-acteurs peut être conçue comme une gestion de la qualité, avec un dessein commun exprimé en termes « d'objectifs de qualité » et de règles négociées de prise en charge par des acteurs multiples. En permanence, face aux situations nouvelles du vivant, il faut s'assurer de l'actualité du dessein commun, partageable entre tous les acteurs du « complexe multi-acteurs » qui doit s'impliquer, et des conditions de sa prise en charge par chacun d'entre eux; il est aussi nécessaire que les acteurs publics et privés puissent évaluer ensemble ce qui en résulte pour le réactualiser et le refonder.

La quatrième proposition est celle d'une démarche stratégique sécurisée. En effet, pour mettre en œuvre l'intelligence stratégique, pour faire émerger une prise en charge en

patrimoine commun local d'intérêt général, dans le cadre d'une gestion adaptative, il faut la confiance, et le désir d'agir ensemble. Dans nos sociétés organisées, nous sommes titulaires de droits publics et privés. Si pour protéger la biodiversité à long terme vous mettez en cause à court terme ces droits publics et privés qui nous protègent, il est fort probable que la biodiversité en pâtisse. Certaines politiques d'environnement, notamment, ont été des signes d'agression. Je pense à certaines dispositions européennes assez générales et prises à la hâte qui, en France, ont été perçues comme un signe d'agression. Il convient de sécuriser les titulaires de droits publics et privés existants, en leur proposant des « procédures stratégiques standards » à caractère contractuel, pour explorer et prendre en charge les réalités complexes et multi-acteurs du vivant qui les concernent. C'est ainsi que progressivement, il sera possible de faire entrer dans le champ du « contrat », l'exploration et la prise en charge des réalités complexes et évolutives de la biodiversité et de la gestion du vivant par la gestion d'aujourd'hui.

La cinquième proposition, pour mémoire, est de disposer d'une instrumentation géostratégique adaptée. Des instruments nouveaux sont nécessaires pour la visualisation et la simulation des situations de gestion de la biodiversité, afin d'éclairer la communication entre acteurs, et la négociation et l'évaluation des choix. Ils peuvent concourir à faciliter très fortement la mise en place de cette gestion.

7. Conclusion

Ainsi, la gestion durable de la biodiversité conduit-elle à l'émergence d'un nouveau mode de gestion de la qualité qui conciliera les performances du mode universaliste de connaissance et d'action, fort de son ouverture, et d'un mode de gestion de proximité, fort de sa capacité locale de prise en charge du complexe.

Ce mode de gestion sera beaucoup plus stratégique et plus pro-actif, conduisant à faciliter la rencontre, la communication et la négociation entre des acteurs multiples concernés de façon complexe par chaque situation de biodiversité.

Ignorer la dégradation de la biodiversité, réglementer au maximum, nous savons faire, mais la prise en charge active de la biodiversité ne peut s'ordonner par décret. La biodiversité de demain, ce sera l'œuvre co-créatrice de chaque personne, responsable de fait d'une partie de planète, plus ou moins grande. C'est un projet politique que de faciliter la libre implication de chaque personne dans des processus qui la conduiront à être de mieux en mieux « micro-acteur et macro-acteur », ce qui conduit à donner un contenu effectif à la notion de « patrimoine commun de l'humanité ». Mais pour cela, encore faut-il que des initiatives territoriales crédibles puissent se mettre en place. C'est le progrès des territoires qui fera surgir d'autres possibles... Multiplication des initiatives territoriales, mise en convergence européenne et mondiale de celles-ci, innovation et partage des démarches stratégiques, les voies sont multiples pour valider cette piste du patrimoine commun local d'intérêt général.

Et pour conclure, comme nous en sommes encore aux balbutiements en terme de stratégie et de gestion du vivant, un immense champ d'expériences s'offre à nous. La biodiversité peut devenir un facteur de changement, de plaisir, de convivialité. Nous l'observons au cours des démarches patrimoniales. Les personnes, de tout statut, qui participent à celle-ci vivent en général quelque chose d'intense. Si l'on abordait la reproduction humaine comme l'on aborde aujourd'hui la protection de la biodiversité, il n'y aurait pas beaucoup de candidats pour avoir des enfants. Donc, trouvons les conditions pour qu'ensemble nous ayons envie de construire cette œuvre commune qui est de protéger puis d'enrichir cette biodiversité, et bien des choses changeront sans rapport apparent avec la biodiversité, comme nous l'avons vu souvent. Et à ce titre-là, je crois que nous sommes devant un challenge extrêmement important pour l'Europe, et pour chacun de nos pays, et finalement pour nos enfants et pour nous-mêmes...

Henry OLLAGNON

Unité de Gestion du Vivant et Stratégies Patrimoniales
Institut national agronomique Paris-Grignon
Rue Claude Bernard 16
F-75 231 Paris Cedex 05 (France)