Une approche patrimoniale de la gestion de la qualité du milieu naturel

Texte paru dans l'ouvrage collectif La Nature et le Rural

Novembre 1988

Henry Ollagnon

L'approche patrimoniale de la gestion de la qualité appliquée au milieu et aux ressources naturels, proposée ici aujourd'hui, s'est constituée progressivement depuis 1975 à l'occasion d'un certain nombre d'opérations de recherche-action motivées par des situations jugées problématiques. Elles ont porté sur divers domaines comme la qualité des eaux souterraines, la restauration des terrains de montagne, la gestion de bassins hydrauliques, ou le maintien, l'adaptation et le développement des activités agricoles. S'arrimant à la notion de patrimoine, inspirée par la systémique et les recherches sur la communication et la négociation, cette approche rassemble des concepts, des méthodes et des procédures qui sont avant tout destinés à guider des interventions visant la résolution de problèmes. Elle s'inscrit clairement dans la perspective d'une connaissance pensée en fonction de l'action - la connaissance en tant qu'action, aussi bien que l'action en tant que processus de connaissance –, ce qu'exprime la notion **d'audit patrimonial** sur laquelle elle débouche.

L'agriculture est aujourd'hui confrontée à une large remise en cause de son mode de développement. Une nouvelle gestion de sa qualité est à inventer. Pour cela, il lui faut mieux articuler les diverses dimensions que sont la qualité économique et financière de l'activité agricole, la qualité de la nature, la qualité de l'approvisionnement et la qualité de la vie locale. L'approche patrimoniale peut en éclairer les voies : la qualité de l'agriculture doit devenir « le bien commun » des français, urbains comme ruraux ; à cette fin, les agriculteurs et les élus, ruraux ou non, doivent devenir des stratèges de la demande de qualité, et plus seulement ceux d'une offre quantitative de produits ; ils doivent se transformer en négociateurs de « contrats-qualité » ayant pour objet le devenir des milieux naturels humanisés. Mais peut-être comprendra-t-on mieux ces propositions en suivant l'itinéraire intellectuel conduisant à la formulation de l'approche patrimoniale...

Trois approches qui ne parviennent pas à rendre compte de la gestion effective

Le point de départ de l'approche patrimoniale a d'abord résidé dans un constat : fréquemment, les approches et les langages avec lesquels sont abordés les problèmes posés par l'utilisation des ressources ou l'usage des milieux ne permettaient pas de les résoudre et de débloquer les situations. Il fallait comprendre et dépasser cette impuissance.

Par exemple le problème de la dégradation de la qualité des eaux souterraines en Alsace, suscitait chez les acteurs concernés une grande variété d'approches explicites que l'on peut ramener à trois types principaux de caractère universel : « économique », « écologique » et « technico-administrative ».

Avec **l'approche économique,** l'élément « eau » est perçu en termes de « ressources à mobiliser » pour le service, marchand ou administré, de besoins immédiats. Cette approche, centrée sur l'exploitation, peut entraîner une dégradation parfois rapide de la qualité et souvent une perte substantielle de richesse. Une « contre-approche économique », encore virtuelle, insisterait sur la constitution de « richesses naturelles » pour le service de besoins encore inconnus ou incertains, qui seront ceux de demain, et sur la prise en charge de certaines « gratuités » qui permettent l'adaptation sans répondre à des utilisations immédiates.

L'approche écologique conduit à percevoir l'élément « eau » en termes de « milieu à protéger » pour l'intégrité des hommes, des espèces vivantes, des écosystèmes, et ce d'une façon absolue - l'intégrité est ou n'est pas... Cette approche écologique s'est constituée en réaction à un développement économique centré sur la production, délaissant la sauvegarde et la reproduction des éléments nécessaires à la vie. Mais on peut aussi déceler les germes d'une « contre-approche écologique » proposant une conception moins figée d'un milieu en co-évolution avec l'homme, qui aurait pour ambition d'établir un équilibre dynamique et adaptatif des relations entre l'homme et son milieu.

Quant à **l'approche technico-administrative**, elle perçoit l'eau comme un « objet de gestion sociale » qui, à la fois ressource et milieu, doit être géré par les diverses administrations sectorielles de l'État. L'accent est alors mis sur les règles, explicites et implicites, qui sont les garantes des images que ces administrations se font elles-mêmes, ou qui leur sont assignées, de la cohérence et de la rationalité, et dont le contenu diffère selon les services. Cette approche propose une gestion directe, cohérente et maîtrisée ; mais elle présente le risque de devenir étrangère, incompréhensible, inacceptable pour les autres acteurs dont l'action serait nécessaire, et au bout du compte inefficace. Dans la pratique des services administratifs, une négociation implicite des règles de gestion avec les autres acteurs concernés, notamment locaux, présente le risque d'induire une moindre cohérence nationale et une moindre rationalité explicite. Une « contre-approche technico-administrative » considère l'eau comme un « objet de négociation sociale ». Elle se centre explicitement sur la nécessaire ré-actualisation continue des règles et des objectifs de la gestion, dans le but de maintenir la vitalité du lien social et le renouvellement de la force de l'engagement des acteurs dans la prise en charge de la qualité de l'eau.

Ces trois types d'approches et leurs opposés sous-tendent des organisations de gestion différant par les structures, le langage et les procédures d'action. Mais à moins de les pousser à l'extrême, force est de constater qu'**il s'agit-là d'approches apparaissant finalement complémentaires**, en se corrigeant et se stimulant mutuellement. C'est pourquoi

un premier enjeu réside dans le dépassement de leur appréhension isolée, au profit d'une appréhension globale qui les pose, ensemble, comme **cadre de référence multiple**, comme noyau de cohérence et de rationalité suffisamment universel pour constituer une référence commune accessible à tous les acteurs « en situation ».

Toutefois, même ainsi comprises, ces approches demeurent limitées pour comprendre et orienter la gestion effective de la qualité d'un milieu naturel, car elles laissent échapper d'importants aspects du vécu des situations de gestion.

En effet, cette qualité apparaît comme une résultante globale d'un milieu et de « systèmes d'actions » constitués d'acteurs mis en relation par celui-ci, dans une figure triadique, et formant des unités écologiques et humaines qu'on appellera éco-sociosystèmes. Ces **systèmes d'action** doivent alors être caractérisés simultanément:

- comme une **organisation**, impliquant des lieux, des langages et des procédures explicitement reconnaissables ou non ;
- comme une **entité consistante**, la consistance découlant de l'engagement de chacun des acteurs dans cette relation d'appartenance commune qui les lie, de fait, entre eux ;
- comme une **unité formée dans un contexte**, à la fois état du monde et événement, pour résoudre un problème, que ce dernier soit exceptionnel ou pérenne.

Les approches explicites évoquées plus haut traitent bien plus de l'organisation que de la consistance du système d'action. Cette notion de consistance est plus délicate à appréhender analytiquement dans la mesure où elle se joue et se révèle « en situation », dans l'engagement des acteurs ; et chaque acteur a sa propre approche, le plus souvent implicite et silencieuse, de l'action à entreprendre et de son appartenance au système d'action.

Certains pourraient être tentés alors d'opposer la « rationalité » des grands discours universels qui fondent les approches explicites, et « l'irrationalité » de l'engagement effectif des acteurs. On ne les suivra pas et on préférera poser l'hypothèse de la formation d'une « méta-rationalité » propre à la rationalité en situation d'action, faite de multiples segments rationnels agencés entre eux, en fonction d'une intentionnalité globale, à travers les arbitrages et les négociations des acteurs en situation de résolution de problèmes.

Définir un cadre et un langage susceptibles d'accueillir les divers types d'approches stratégiques explicites en même temps que les diverses logiques pragmatiques des acteurs, c'est ce que vise **l'approche patrimoniale** qui, de ce point de vue, doit être comprise comme la tentative de constitution d'un méta-langage pour la résolution de problèmes de gestion de la qualité.

Les problèmes posés par la gestion de la qualité

Qu'est-ce que la qualité ?

La qualité d'un milieu naturel est une réalité à la fois matérielle et immatérielle, sous certains aspects mesurable, graduable, en tout cas « qualifiable », dont la dégradation ou l'absence peut être préjudiciable pour l'activité, l'identité, et la capacité d'adaptation des acteurs

qu'elle concerne. Cette qualité est largement héritée des générations passées, et transmissible, diminuée ou augmentée, aux générations futures.

Il s'agit là d'une notion complexe, au sens systémique du terme, car la qualité est à la fois « éléments », « relation » et « totalité ». D'abord la qualité apparaît comme méta-qualité d'autres qualités, comme propriété globale résultant, sans s'y réduire, d'un ensemble d'attributs élémentaire. La qualité de l'eau, par exemple, intègre et dépasse les critères suivants : abondance, disponibilité, accessibilité, sûreté, qualité chimique et bactériologique, capacité à répondre à tel ou tel usage. Ensuite, la définition de la qualité engage l'observateur ; elle le renvoie aux fins de son action, à sa représentation du réel, à sa relation à l'objet. Et quand il y a pluralité d'acteurs, « d'observ'acteurs », il appartient à l'animateur d'un audit patrimonial de combiner les lectures analytique et intégratrice de la qualité selon une double procédure d'analyse multi-spectrale et d'intégration transversale aux multiples acteurs, de manière à construire une représentation de la qualité susceptible de constituer une référence acceptable, du point de vue du problème posé, par tous les acteurs concernés. Mais comment peut-on parler de **gestion de la qualité**, alors que la qualité d'un milieu naturel n'est plus vraiment considérée comme un bien, ne constitue pas un objet de droit explicite - c'est plutôt une *res nullius* pour les juristes français ? Et pourtant, dans la pratique, cette qualité est prise en charge, à des degrés divers, de façon plus ou moins bien organisée et explicite, par une pluralité d'acteurs. Parfois cela affleure sous forme d'accords ou de contrats explicites, pouvant avoir une dimension marchande, même si le plus souvent ce n'est pas le cas. De ce fait, on trouvera au cœur de la gestion de la qualité des rapports complexes de négociation qui engagent, dans toutes ses dimensions, la sociabilité de toutes sortes d'acteurs. C'est ce tissu relationnel, constitué de manière inextricable de relations au milieu et de relations entre acteurs, et ayant pour enjeu la qualité de ce milieu considérée pour elle-même, comme propriété globale, qui forme la base de **la patrimonialité.** C'est sur son explicitation et son activation que mise **l'approche patrimoniale** pour résoudre les problèmes posés par la gestion des milieux et des ressources.

Une stratégie de connaissance reconnaissant la complexité et finalisée par l'action

Le point de départ réside dans la reconnaissance de la complexité, de l'interactivité et de la globalité qui caractérisent le type de réalité considérée ici. Cela conduit à mettre en avant trois orientations.

Tout d'abord, comprendre l'action de l'homme dans son milieu comme une réalité vivante impose une approche systémique. On veut dire par là qu'on ne peut éviter de placer au cœur de la démarche l'interrogation sur les rapports entre « éléments » (acteurs et décisions élémentaires) et « totalité » (systèmes d'action, éco-sociosystèmes). Cette interrogation permet de faire surgir les relations et les interactions, c'est-à-dire l'organisation et sa dynamique, à la fois source des problèmes et lieu d'action pour les résoudre.

Mais dans le champ socio-politique, il ne peut y avoir d'approche systémique que relativiste : l'appréhension de la réalité par un acteur ne saurait atteindre cette réalité dans son « être ultime », mais procède de cet acteur et de sa relation particulière à cette réalité. Il est essentiel de s'attacher à rendre compte de la manière dont l'acteur se représente les objets sur lesquels il exerce une action directe (il agit alors en tant que « micro-acteur »), les systèmes d'action dont il est partie prenante, et la qualité globale du milieu que ces systèmes contribuent à déterminer (il en apparaît alors comme un « macro-acteur »).

Il s'agit ensuite de reconnaître que l'homme met en œuvre à la fois une connaissance organisée par des discours rationnels, et une connaissance intuitive, plus immédiate. La connaissance discursive permet de faire refluer la complexité en réduisant le réel à des représentations formalisées et à des modèles maîtrisables, mais au prix d'une perte sensible d'information et d'une parcellisation des savoirs. La connaissance intuitive, pour sa part, intègre la complexité dans la quotidienneté, sans pour autant la maîtriser. Cette connaissance intuitive, acquise par les acteurs en situation, constitue une source irremplaçable d'information sur l'intégrité de la réalité dont se nourrit leur vécu.

L'une et l'autre formes de connaissances se stimulent et se confrontent dans l'action. Il faut donc suivre l'une et l'autre de ces deux voies, l'une qui mobilise les ressources de la connaissance rationnelle, objectivante et réductrice, mise en œuvre par les scientifiques, et l'autre, celle de la connaissance intuitive, générée par les acteurs en situation. La stratégie de connaissance ne peut être que plurielle et combiner diverses démarches...

Enfin, il faut tirer les conséquences de ce qu'un objectif d'action, à la fois technique et socio-politique, préside ici à l'acquisition des connaissances et au recueil d'informations. Il s'agit de parvenir à des informations et à des représentations à la fois opérantes et acceptées par les acteurs en situation comme référence valable pour la négociation d'objectifs, de règles et de comportements, ce qui ne va pas parfois sans une certaine tension. Si bien que les termes utilisés ici « qualité », « acteurs », « systèmes d'action », « gestion », « négociation », etc., sont des termes dont le contenu sémantique est négociable et négocié au cours d'une procédure de résolution de problèmes.

Les différents modes de gestion et le problème de la trans-appropriativité

La connaissance du comportement et de la stratégie de « l'acteur en relation avec son milieu naturel et humain » requiert une « écologie de l'action » appropriée à la solution des problèmes d'action d'aujourd'hui.

Comment donc un acteur donné prend-il en charge la qualité d'un milieu ? La question n'est pas simple, car un acteur peut bénéficier d'un milieu sans l'entretenir, l'entretenir sans en bénéficier, en profiter sans détenir de droits de propriété, détenir de tels droits sans l'utiliser...

En fait les modes de gestion qui se constituent caractérisent des interactions entre acteurs dans un contexte donné. Pour clarifier ce champ, on propose de recourir à deux typologies, distinctes bien que combinées dans le diagnostic : la première concerne l'identité du « gestionnaire », tandis que la seconde distingue certains attributs des modes de gestion. Leur utilisation conjointe permet de clarifier la relation qui s'établit entre le comportement de l'acteur et le comportement global du système d'action au sein duquel il agit.

On peut d'abord distinguer plusieurs catégories de gestionnaires :

- le gestionnaire est une personne physique, c'est-à-dire une unité d'action qui a seule tous les attributs de la décision dans le cadre des lois régissant l'appropriation. On parle alors de **gestion individuelle** ;

- le gestionnaire est un être collectif ou une personne morale (collectivité publique, entreprise, association), c'est-à-dire une unité d'action qui a tous les attributs de la décision qui lui sont délégués dans le cadre des lois régissant l'appropriation publique et privée. On parle ici de **gestion collective** ;

- le gestionnaire est une communauté de personnes physiques et/ou morales, c'est-à-dire une pluralité d'unités d'actions qui appliquent des règles négociées de comportement vis-à-vis d'un « bien », approprié ou non, dans leur gestion patrimoniale individuelle ou collective. On parle alors de **gestion commune**.

La patrimonialité en bien commun peut différer de bien des façons de l'appropriation privée et publique. En particulier, une grande différence pratique distingue la gestion collective de la gestion commune : avec la première, l'identité du gestionnaire est clairement établie et constitue un présupposé non discuté de l'action où se jouent seules l'organisation et le fonctionnement du système d'action ; avec la seconde, l'action et la négociation ont aussi pour enjeu la délimitation des parties prenantes se reconnaissant un intérêt à la qualité du milieu et à la solution des problèmes qu'elle pose. À travers chaque problème, se jouent la consistance d'un système d'actions et l'appartenance des acteurs.

On peut ensuite retenir deux critères pour caractériser les modes de gestion :

- la capacité des acteurs à agir de l'intérieur ou de l'extérieur des systèmes d'actions qui déterminent la qualité du milieu ou de la ressource ; selon les cas, on dira que le mode de gestion est « autarcique » ou « ouvert » ;

- la capacité des acteurs à prendre en charge de manière intégrale, ou seulement partielle, le problème de la qualité ; selon les cas on dira que le mode de gestion est « unitaire » ou « parcellisé ».

Ainsi peut-on avoir les quatre modes de gestion suivants, qui sont le plus souvent combinés dans la réalité de la gestion effective :

- Un **mode autarcique-unitaire** (par exemple, la gestion villageoise traditionnelle assez répandue encore au début de ce siècle, surtout en montagne) ; le système d'action local fonctionne comme un « tissu local de gestion » qui entretiendrait la vigilance et assurerait le traitement immédiat des problèmes dès leur surgissement ;

- Un **mode ouvert-parcellisé** (mode de gestion reposant sur l'action des acteurs locaux et nationaux dans le cadre de l'appropriation privée et publique, et notamment de la gestion sectorisée de l'administration d'État) ; le système d'action tend à devenir national ; quand un problème nouveau surgit, il faut qu'il « grossisse" » suffisamment pour pouvoir déclencher une réponse mise en œuvre par des filières spécialisées de gestion ;

- Un **mode autarcique-parcellisé** (gestion reposant sur l'action isolée de chaque acteur dans les limites étroites de ses champs de compétence et d'appropriation) ; le système d'action local et national n'a de réponse que locale ou sectorielle et dans une prise en charge éclatée de la qualité ;

- Un **mode ouvert-unitaire**, réunissant diverses sortes de partenaires locaux et nationaux, différant par la localisation, la motivation et l'implication, autour d'une conception d'excellence de la qualité ; cette gestion s'appuie alors sur des communautés d'action publiques et privées.

Le problème clé soulevé dans cette typologie des modes de gestion réside dans le caractère « trans-appropriatif » de la qualité qui résulte de la dimension globale évoquée plus haut. Il sape en effet l'efficacité ultime des gestions parcellisées, pourtant instituées ou légitimées au nom de cette efficacité.

Prenons à nouveau le cas de la gestion de la qualité des eaux souterraines en Alsace. Nombreuses étaient les personnes rencontrées qui affirmaient que la qualité des eaux souterraines était mal gérée en raison même de son caractère gratuit, à long terme et non marchand. Cette assertion paraît bien insuffisante : dans de nombreux domaines, les personnes physiques comme les collectivités publiques et privées prennent en compte la gratuité, le long terme et le non-marchand dans leur gestion propre. Mais ce faisant, ils agissent principalement dans le cadre d'une relation d'appropriation.

Mais que se passe-t-il lorsque l'élément à gérer, telle la qualité des eaux souterraines, résulte de comportements qui ont des causes et des effets trans-appropriatifs ? Quelle attitude de prise en charge les acteurs peuvent-ils avoir devant des phénomènes qui perméabilisent le parcellaire des propriétés et des compétences publiques et privées ? C'est là que l'on doit faire intervenir la notion de patrimonialité, car elle apparaît elle-aussi marquée très largement par la globalité et par la trans-appropriation.

Le patrimoine et son langage

Le postulat de départ peut être formulé ainsi : l'homme, à travers son histoire, comme à travers sa pratique quotidienne, est « réaliste », c'est-à-dire capable d'appréhender et de prendre en charge la réalité dans ce qu'elle a de global, de complexe, d'interactif, et par là de trans-appropriatif. Il faut donc des concepts, des méthodes et des procédures pour observer, comprendre et orienter cette relation des individus et des groupes à la réalité. Dans leur diversité, les approches du patrimoine, qu'elles soient juridiques, culturelles, biologiques ou psychosociologiques, font ainsi état d'une relation entre des éléments matériels ou immatériels et des êtres ou des groupes d'êtres, **leurs titulaires patrimoniaux**. Elles font toutes plus ou moins référence à la globalité, à l'indivisibilité du patrimoine, à l'universalité de ses rôles pour le titulaire, et à sa transmissibilité dans le temps de générations en générations.

Ainsi, le patrimoine peut être défini, de façon systémique, comme « l'ensemble des éléments matériels et Immatériels qui concourent à maintenir et à développer l'identité et l'autonomie de son titulaire dans le temps et dans l'espace par adaptation en milieu évolutif ». Cette conception met l'accent tout autant sur les relations qui lient des éléments matériels et immatériels à un titulaire qu'à ces éléments eux-mêmes. Elle est tout à la fois objective et relationnelle : **il n'y a pas de patrimoine en soi, sans relation patrimoniale à un titulaire qui l'investit**. Mieux encore, ce qui est géré et la façon de le gérer interagissent avec la totalité du patrimoine du titulaire et rétroagit sur son identité et son autonomie. On peut même faire de cette rétroaction, effective ou potentielle, le trait distinctif d'un lien patrimonial : des biens peuvent être considérés comme patrimoniaux si leur dégradation ou destruction altèrent l'autonomie ou l'identité d'un titulaire. Il ne suffit donc pas de déclarer un objet « patrimoine », et d'en tenir la comptabilité, encore faut-il en préciser le titulaire pour comprendre la façon dont il est géré ou ne l'est pas.

La patrimonialité que présente un milieu naturel pour certains acteurs se révèle dans la prise en charge, actuelle ou projetée, de la qualité de ce milieu comme propriété globale émergente d'un « système-qualité » et dans l'engagement consécutif des acteurs établissant cette relation. Elle procède d'une sorte d'intentionnalité agissante conduisant, à travers chaque acte en chaque relation élémentaire, au maintien de la qualité en tant que tout.

Il en ressort deux types d'investissements qui n'ont pas les mêmes ressorts :

- l'investissement visant le maintien ou la restauration d'un haut niveau de potentialité, de redondance, de « diversité gratuite » dans le double souci d'une transmission aux générations futures et du maintien aujourd'hui de l'intégrité et de l'identité d'un acteur au sein du milieu dans lequel il vit ;

- l'investissement pour « finaliser un potentiel de qualité existant, c'est-à-dire privilégier certaines caractéristiques, certains éléments, certaines relations, au détriment d'autres, afin de servir la vie d'aujourd'hui ; l'état du milieu n'est alors pris en charge que dans une perspective fonctionnelle.

Mais ces deux types d'investissements se confrontent dans chaque acte, si bien que la gestion des ressources et des milieux doit en permanence intégrer/arbitrer du « très long terme » et du « très global » avec du « très court terme » et du « très local ».

Il est pratique de distinguer trois niveaux d'intensité de la relation patrimoniale : l'absence, la latence et l'activité. Ainsi, quand l'acteur ne se perçoit pas et ne se comporte pas en titulaire patrimonial, il utilise les éléments considérés sur le modèle d'une économie de pillage, mobilisant les ressources au gré de ses seuls besoins immédiats. À l'inverse, l'un des principaux ressorts de l'approche patrimoniale consiste, lorsque c'est possible, à révéler, ou à amener à la conscience des acteurs en situation de problème, la patrimonialité latente de la qualité du milieu pour eux, et à s'appuyer sur cette patrimonialité nouvellement reconnue pour identifier de nouvelles solidarités, elles aussi latentes, et fonder une négociation des règles de conduite concrétisant la prise de conscience de cet intérêt commun.

Il est aussi utile de distinguer plusieurs types de **relations patrimoniales**, définissant dans l'espace et le temps autant d'aires patrimoniales :

- Les **relations fonctionnelles** (relations « d'objectif »). Ce type de relations se présente, par exemple, lorsque l'eau est utilisée pour un besoin donné, mais d'une manière qui implique l'investissement continu et durable du milieu (il en est ainsi d'un dispositif de refroidissement d'une usine). Cette relation de type « investissement-mobilisation de la ressource » opère alors comme une fonction spécifique isolée à remplir pour le titulaire. Chaque fonction, gérée sans lien avec les autres fonctions, et constituée selon un schéma stable « objectif/moyen/résultat attendu », incline à une logique de maximisation de l'efficacité du rapport « investissement-résultat ». L'objectif du titulaire est alors de maximiser une fonction sans souci du milieu.

- Les **relations méta-fonctionnelles** (relations d'état). L'eau est ici utilisée pour un besoin donné, mais en rapport avec l'état du milieu et des relations qu'entretiennent les autres acteurs avec ce milieu (par exemple, gestion concertée des eaux d'une rivière pour répondre aux besoins agricoles, industriels, urbains et touristiques). La

relation fonctionnelle du titulaire est confrontée aux autres relations et aux interactions qu'elle engendre à travers un milieu concret. L'arbitrage entre fonctions, la négociation entre titulaires permet l'établissement d'une relation « investissement-résultat » qui soit inscrite dans, et contrainte par, un certain état spatio-temporel de l'éco-sociosystème commun aux différents acteurs et par l'état des relations avec les autres acteurs. C'est en ce sens qu'il s'agit d'une relation méta-fonctionnelle (*meta*, qui englobe), impliquant une négociation.

- Les **relations d'identité** (relations d'état). L'eau est ici investie, non seulement pour des besoins fonctionnels ou méta-fonctionnels directs, mais pour maintenir un potentiel de réversibilité, de fonctionnalisation, d'adaptation, pour préserver des positions d'acteurs ou leur appartenance à un système relationnel, à un titulaire collectif ou commun. Ces relations d'identité, qui procèdent elles-aussi de la négociation, ne prennent de sens que par rapport à la stratégie du titulaire ; ce dernier peut être moins attaché à l'insertion d'une fonction particulière qu'au maintien d'un état du milieu ou d'un état des relations entre acteurs.

L'audit patrimonial de type systèmes-acteurs

Mettre en évidence, pour la résolution de problèmes d'action, avec le concours d'experts, mais aussi avec celui des acteurs concernés, la palette des relations patrimoniales actives et latentes qu'ils entretiennent avec la qualité du milieu, tout en les confrontant aux différentes lectures et disciplines scientifiques ; construire sur cette base une représentation fournissant une référence acceptable par les divers acteurs pour identifier les problèmes, puis en faire le diagnostic et la prospective ; conduire alors une négociation sur de nouveaux modes de gestion susceptibles de résoudre les problèmes, tels sont les aspects les plus significatifs de la démarche de **l'audit patrimonial**.

Cet audit apparaît ainsi non seulement comme une opération multi-acteurs, mais comme une communauté de résolution de problèmes constituée par la mise en œuvre, par tous les acteurs et par l'équipe d'audit, d'une même grille de résolution de problèmes et par l'adoption de quelques principes fondamentaux tels que : veiller à renforcer l'identité de chacun pour pouvoir passer de bons contrats avec tous ; prévoir une organisation et des relations vulnérables au désengagement pour favoriser l'engagement ; miser d'abord sur les motivations positives (projets, désirs) avant d'employer le langage des contraintes, même objectives...

Tout ce travail vise souvent à susciter un changement patrimonial. Compte tenu de la difficulté contemporaine à gérer les qualités trans-appropriatives, celles des milieux naturels comme celles qui caractérisent le fonctionnement des systèmes d'actions, l'audit conduit souvent à proposer plus de bien commun pour les prendre en charge. Pour un tel bien commun, il s'agit de réunir les conditions d'un comportement patrimonial des acteurs. Cela requiert le développement d'une conscience patrimoniale, l'instauration d'une relation patrimoniale active et l'établissement d'une négociation entre acteurs se reconnaissant des intérêts patrimoniaux communs.

La traduction concrète de ce processus de l'audit, comme pour le système d'actions étudié, est la mise sur pied d'une organisation patrimoniale définissant :

- des lieux physiques et institutionnels de négociation et de gestion ;
- des langages acceptés et adaptés au contenu des problèmes à résoudre ;
- des règles de gestion et des procédures de négociation visant la redéfinition de ces règles.

Au total, la première ambition de l'approche patrimoniale de type systèmes-acteurs est de favoriser la formation d'un méta-langage qui permette d'analyser et d'intégrer toutes les approches des acteurs d'un système d'action de façon à résoudre un problème d'action. De ce point de vue, même si les risques d'échec ne sont pas nuls, ni gratuits, cette entreprise de « recherche-action » apparaît comme un moyen important d'élargissement, d'approfondissement et d'enrichissement de la conduite de l'action pour l'ensemble des acteurs. De multiples progrès sont possibles, même si l'artisanat semble devoir toujours caractériser ce type d'aide.

Mais cette approche peut répondre aussi à un autre besoin, celui des « acteurs de la connaissance » confrontés à la complexité et à l'intégrité du réel qu'ils observent et au problème de l'utilisation de leurs travaux dans une perspective décisionnelle.

Novembre 1988

Henry Ollagnon

Direction des Affaires Économiques et Financières

Ministère de l'Agriculture

Bibliographie sommaire sur l'approche patrimoniale de la gestion de la qualité

De MONTGOLFIER, J. & NATALI, J.M., 1987, *Le patrimoine du futur : approches pour une gestion patrimoniale des ressources naturelles*, Paris : Economica, Coll. Economie agricole et agro-alimentaire.

OLLAGNON, H., mars 1979, *Propositions pour une gestion patrimoniale des eaux souterraines: l'expérience de la nappe phréatique d'Alsace*, Bulletin Interministériel pour la rationalisation des choix budgétaires 36, Paris : La Documentation française.

OLLAGNON, H., été 1984, *Acteurs et patrimoine dans la gestion de la qualité des milieux naturels*, Aménagement et Nature 74.

OLLAGNON, H., Janvier/février 1985, Agriculture et environnement : vers une gestion de la qualité, POUR 99.

OLLAGNON, H,, décembre 1987, *Une nécessaire rencontre des approches théoriques et pragmatiques de la gestion de la nature : l'audit patrimonial de type systèmes-acteurs*, in GERMES, L'environnement dans l'analyse et la négociation des projets - Cahier n°12, Paris: Association GERMES.