

paramètres difficilement contournables qu'ils soient issus du fonctionnement global du système forestier ou intrinsèques à la structure qui entend faire de la communication.

- Elus et multiplicité d'interlocuteurs

Tout élu soucieux de son patrimoine forestier ne peut seul le gérer et le développer, il ne dispose pas de toutes les compétences nécessaires. Dès lors, il apparaît qu'il doit effectuer un réel parcours du combattant pour s'y retrouver dans le grand nombre d'interlocuteurs auxquels il doit s'adresser en fonction des objectifs qu'il s'est assigné. On constate ici une forte déficience de communication, l'élu ne sait pas exactement qui fait quoi en forêt méditerranéenne, quelle est la structure la plus apte à l'aider à la résolution de ses propres problèmes de gestion ou d'exploitation forestière ? Les fonctions et attributions de chaque organisme forestier restent floues ou se recoupent pour ceux à qui ils sont pourtant destinés ; de même, les nombreux messages qui émanent de chacun ajoutent à la confusion générale.

Pierrette BELLON : les Elus et la gestion de leur patrimoine forestier

Ce témoignage a été l'occasion de poser le problème du "faire savoir" et de la communication de ceux à qui cette charge incombe. Les intervenants forestiers sont nombreux mais s'ils affichent clairement et mutuellement leurs attributions tout un chacun semble pouvoir s'y retrouver. En même temps, cet exposé dénonce les messages prétextes qui, au lieu d'informer réellement l'interlocuteur, ne servent qu'à mettre en valeur la structure qui les produit. Il semble ici que les acteurs forestiers doivent faire un gros effort de communication et d'information en direction de tous et plus particulièrement des élus. Ces derniers occupent effectivement une place stratégique car ils sont en rapport avec de nombreux interlocuteurs et sont au car-

Les Elus et la gestion de leur patrimoine forestier

*par Pierrette BELLON * et Nathalie BREUL ***

Lorsqu'un élu, et plus particulièrement un maire, du fait des implications de proximité qu'implique sa mission, arrive en fonction sans être un spécialiste de la question forestière, il se trouve confronté à de nombreux problèmes dès lors qu'il souhaite réellement gérer sa forêt de production ou sa forêt périurbaine. Les interlocuteurs directs auprès desquels il est censé trouver conseil et assistance restent mal définis.

En forêt de production, la situation est apparemment claire, l'interlocuteur désigné est le gestionnaire du territoire forestier c'est à dire l'ONF. Cette clarté n'en induit pas moins des problèmes en aval : l'élu, s'il ne possède pas suffisamment de connaissances forestières ne pourra apprécier voire contredire avec justesse les options qui lui sont proposées, il ne peut alors qu'adopter celles qui lui sont apportées sur un plateau par l'ONF.

Pour les forêts périurbaines, la situation s'avère complexe et problématique à tous les niveaux. Les intervenants potentiels sont ici nombreux et leurs rôles respectifs s'interpénètrent : administrations nationales, régionales ou départementales ; associations, organismes délégués ou autonomes ; rôles de conseil, de contrôle ou de financement ... La clarification des attributions reste difficile pour l'élu, de plus le passage de l'une à l'autre de ces instances accroît la complexité par le fait qu'elles sont davantage en concurrence les unes avec les autres qu'en accord entre elles.

Enfin, les options que peuvent proposer chacun des intervenants restent

des options types qui correspondent à des problématiques générales, or l'on sait les particularités qui peuvent exister d'une commune à l'autre en ce domaine.

Par ailleurs, ce manque de clarification, d'identification du "qui fait quoi" se voit confirmer et renforcer par les messages mêmes qui émanent des différentes structures ayant capacité en matière forestière. L'élu est généralement inondé de nombreux messages à thématique forestière mais ceux-ci plus qu'explicatifs sont des messages estampillés, c'est-à-dire qu'ils ont avant tout vocation à promouvoir la structure qui les produit, ils n'ont pas de véritable fonction d'information des élus. Il ne s'agit plus alors d'un échange mais d'une communication prétexte.

Ainsi, actuellement l'élu doit-il effectuer un réel parcours initiatique pour essayer de comprendre la totalité des arcanes, des situations, des structures et s'y retrouver parmi la pléthore d'intervenants. Un tel état des lieux nuit à l'efficacité des décisions qui peuvent être prises et en final à la forêt méditerranéenne elle-même, il équivaut à une perte de temps et à un éparpillement des moyens dommageables lorsque l'on connaît la situation d'urgence dans laquelle se trouve l'espace forestier méditerranéen aujourd'hui.

P.B., N.B.

* Présidente de l'Association des communes forestières des Alpes Maritimes,
Maire de Saint Auban

** Forêt Méditerranéenne

refour entre société civile et décideurs. Cette place d'intermédiaire qu'occupent les élus implique également qu'eux-mêmes soient à l'initiative des échanges, les élus présents au sein du groupe de travail le sont fréquemment

de façon informelle et sont à l'origine de nombreuses rencontres entre membres de structures différentes, il reste à généraliser et, peut-être à formaliser ce type de démarches.

- Le cadre institutionnel et hiérarchique

Lorsqu'il existe une volonté de concertation de quelques uns au sein d'une structure, leurs discours et réflexions sont parfois entravés par les contraintes hiérarchiques et institutionnelles. Tout organisme se définit par rapport à d'autres et tient à conserver une place et un statut qui se sont construits au fil du temps, de ce fait toute démarche novatrice peut être perçue comme source de déstabilisation éventuelle. De même, le mode de fonctionnement et l'organisation de

toute structure sont directement tributaires d'un schéma hiérarchique qui craint de se voir remis en cause par toute intervention venue de la base.

L'expérience relatée ci-après atteste de la nécessité d'oublier ces contraintes lorsque celles-ci peuvent troubler l'information et nuire à la sincérité, la constructivité et l'objectivité. Elle montre, de plus, qu'il n'est possible de dépasser ces cadres que s'il existe une volonté initiale forte au profit d'un mouvement collectif.

Antoine BATTESTI, Sécurité Civile : le poids institutionnel .

quelques moyens, nous ferons le reste (lire l'essentiel)"

C'est un peu la philosophie de la démarche appliquée dans le cadre de la mission Vulcain.

Le **retour d'expérience** reste le moteur principal du progrès, notamment en matière opérationnelle.

Chacun en est peu ou prou convaincu. Mais le principe étant reconnu, il reste toujours difficile à appliquer compte tenu des résistances individuelles ou institutionnelles à la remise en cause qu'implique une telle démarche.

Le **retour d'expérience** est un élément essentiel d'une démarche type Vulcain. Pour bâtir une doctrine et la faire évoluer en fonction des enseignements du terrain, pour forger et appliquer une formation appropriée, il est essentiel de recueillir toutes les informations issues des activités opérationnelles.

Chaque responsable, appelé à exercer un commandement, a vu un jour ou l'autre la pression institutionnelle peser sur ses épaules pour lui imposer le silence.

C'est en tout cas le comportement habituel de la hiérarchie lorsqu'elle n'est pas sûre d'elle-même et qui témoigne de la fragilité de la probité de l'institution.

Pour une fois, de façon lisible en tout cas, le pari - et le risque - a été pris, en matière opérationnelle d'un comportement plus responsable. Certes la démarche initiée par le chef d'une administration centrale présentait un risque calculé.

Mais, tant dans la méthode de réflexion et de production, que dans le cadre du "retour d'expérience" appliqué en la matière, l'institution, ou plutôt les institutions concernées, ont été amenées, volontairement ou non, à laisser libre cours à l'imagination créatrice des acteurs. Cela n'a pas été sans "aspérités" que l'animation a dû contribuer à effacer, ni parfois sans réticences institutionnelles initiales et diverses.

Mais lorsque le mouvement est créé, il devient difficile de s'y opposer. Il est alors plus intelligent de le canaliser et d'en exploiter la dynamique et le potentiel.

C'est ce type d'intelligence dont a su faire preuve l'institution concernée par la Mission Vulcain. Il n'est pas sûr qu'elle n'ait à le regretter.

A.B.

Le poids institutionnel dans une démarche de type Vulcain

par Le Colonel Antoine BATTESTI

En fait, il s'agit d'un équilibre, parfois fragile, et qui s'est construit au jour le jour au fil des travaux et des réflexions entre la **présence**, nécessaire, irréductible, des institutions tant au niveau de démarches initiales que de l'exploitation terminale du produit, et la **liberté** de manœuvre des acteurs, seule garantie significative de la richesse de la production commune.

La voie peut paraître étroite, elle l'est. La culture administrative française, faite de centralisme, de prérogatives liées aux compétences, et souvent de "langue de bois" dans sa communication, ne favorise pas les initiatives susceptibles de "débrider" la capacité de production de la "base".

Les mesures de tous types que la maîtrise d'une situation exige, sont encore trop souvent conçues par une "élite" dépositaire de l'esprit et de la lettre, d'une règle qu'elle-même a contribué à établir et qu'elle persiste à vouloir maîtriser.

Certes, la concertation existe, car de nos jours elle est incontournable, mais le pouvoir reste "en haut" ce qui somme toute peut paraître justifié : à chacun son rôle : le chef conçoit, décide et gère. Les autres reçoivent et exécutent.

Dans le cadre de la démarche Vulcain, cela s'est passé un peu différemment : Une institution a été génératrice du

mouvement initial, sans peut-être mesurer les conséquences et les risques induits dans cette démarche, mais en conservant quand même le pouvoir de tout arrêter si nécessaire ou de classer le travail dans la profondeur d'un tiroir poussiéreux avec les dizaines de rapports de ce type restés sans suite.

Au départ l'institution s'est donc manifestée par un directeur intelligent (ça existe) qui a commandé un travail de fond à un collaborateur choisi à cet effet et **laissé libre** de sa méthode.

L'institution est restée présente sans intervenir durant la totalité des travaux.

En possession des résultats et des propositions, l'administration s'en est naturellement approprié le contenu et a prolongé son action en déclenchant une phase productive dont elle se charge de mettre en application le produit après l'avoir **validé**.

La liberté de méthode laissée au responsable des travaux constitue l'autre terme de l'équilibre.

L'imagination et les initiatives sont alors au pouvoir. Une formation pédagogique appropriée conforte les acteurs et les valorise.

La voie est ouverte à une production riche de la diversité des acteurs, mais rendue cohérente par la **solidarité** et l'**autodiscipline** du groupe.

"Donnez-nous une mission, un cadre,