



**HAL**  
open science

# Évaluer n'est pas gérer : considérations pour rompre le pouvoir des critères et des indicateurs

Hervé Brédif, Paul Arnould

## ► To cite this version:

Hervé Brédif, Paul Arnould. Évaluer n'est pas gérer : considérations pour rompre le pouvoir des critères et des indicateurs. *Revue forestière française*, 2004, Critères et indicateurs de gestion durable des forêts : où en est-on ?, 56 (5), pp.485-502. 10.4267/2042/5116 . halshs-00435306

**HAL Id: halshs-00435306**

**<https://shs.hal.science/halshs-00435306>**

Submitted on 26 Apr 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

---

# ÉVALUER N'EST PAS GÉRER. CONSIDÉRATIONS POUR ROMPRE LE POUVOIR DES CRITÈRES ET DES INDICATEURS

---

HERVÉ BRÉDIF - PAUL ARNOULD

---

Dans son très beau livre *La Mal-Mesure de l'Homme*, Stephen Jay Gould<sup>(1)</sup> reconstitue et analyse l'histoire d'une incroyable déviation : celle de la mesure de l'intelligence. Un tournant décisif intervient au début du XX<sup>e</sup> siècle, avec l'abandon de la mesure externe de l'intelligence (craniométrie) au profit de mesures internes : les tests psychologiques sont nés. Le principal artisan de cette nouvelle approche est un Français, Alfred Binet, directeur du laboratoire de psychologie de la Sorbonne. Le Ministère de l'Instruction publique lui avait confié un problème pratique : « *mettre au point des techniques, afin de dépister les enfants qui réussissent mal dans les classes normales et nécessitent probablement quelque forme d'éducation spécialisée* ». Le savant eut alors l'idée de constituer un éventail très large d'épreuves brèves, faisant appel à des processus fondamentaux du raisonnement. Classés dans un ordre de difficulté croissante, les tests permettaient de définir "l'âge mental" du candidat et son niveau intellectuel général, calculé en soustrayant son âge mental à son âge réel. En 1912, un an après la mort de Binet, le psychologue allemand W. Stern invente à proprement parler la notion de QI, correspondant au rapport âge mental sur âge réel.

Or Gould établit, documents d'époque à l'appui, que « *non seulement Binet s'interdisait d'assimiler les résultats de ces tests à une forme d'intelligence innée, mais surtout il refusait de les considérer comme un moyen pour classer les élèves selon leur valeur normale* ». Pour lui, l'échelle ne constitue jamais qu'un instrument empirique, servant à signaler à l'attention des éducateurs des enfants légèrement arriérés ou dyslexiques, ayant besoin d'une aide spécialisée : ce n'est pas un outil pour classer les enfants normaux et cela ne **mesure** en aucun cas **l'intelligence** de la personne humaine, l'intelligence ne pouvant pas se ramener à une chose unique et mesurable, comme peut l'être par exemple la taille d'un individu.

Las, malgré ces mises en garde, les psychologues américains n'hésitèrent pas à faire de l'échelle de Binet un instrument d'usage général pour évaluer tous les enfants et mesurer leur "intelligence effective". « *Le QI obtenu à l'issue des tests fut identifié à la mesure d'une entité réelle appelée intelligence, localisée dans le cerveau, permettant de comparer les individus entre eux et de les classer par ordre de mérite* ». Pis, devenue substance identifiée, l'intelligence ne tarda pas à être considérée comme un caractère inné, au même titre que d'autres caractères physiques, justifiant ainsi par l'hérédité les ségrégations raciales et sociales les plus sordides. Gould nomme réification — du latin *res*, chose — l'opération au fondement de tout le processus à l'œuvre, que

---

(1) Spécialiste des questions d'évolution, décédé en 2002, Stephen Jay Gould a enseigné pendant plus de vingt ans à Harvard la biologie, la géologie et l'histoire des sciences. Petits chefs-d'œuvre de réflexion philosophique, d'investigation scientifique et de pédagogie, ses livres, dont *Le Sourire du flamant rose*, *La Foire aux dinosaures* ou encore *Comme les huit doigts de la main*, lui ont rapidement valu une réputation mondiale. L'ouvrage dont s'inspire le début du présent article a été couronné par plusieurs prix prestigieux aux États-Unis.

l'on pourrait comparer à un formidable tour de passe-passe si ses conséquences n'étaient aussi fâcheuses. Par cette opération en effet, un concept ou une entité abstraite — en l'occurrence l'intelligence — subit une transformation étonnante pour devenir une prétendue chose en soi, une substance concrète, reconnaissable, localisable et mesurable.

La jeune histoire de l'idée de développement durable reproduit à l'identique la mésaventure du concept d'intelligence. L'idée de critères et indicateurs occupe une place tout à fait marginale dans les documents originels issus du Sommet de la Terre, tenu en 1992 à Rio de Janeiro<sup>(2)</sup> ; ils n'y apparaissent alors que comme instruments utiles pour une information et un suivi. Pourtant, aujourd'hui, ils sont **identifiés** au développement durable lui-même et à ses multiples déclinaisons, chacune relative à un domaine particulier. Les jeux plus ou moins sophistiqués de critères et indicateurs forment l'instrument de mesure d'un véritable QDD (quotient de développement durable), QGD (quotient de gestion durable) ou, mieux, QD (quotient de durabilité), qui autorise tous les jugements, toutes les comparaisons et toutes les utilisations.

\* \* \*

Deux parties composent le présent article. En s'inspirant du processus décrit par Gould dans le cas de l'intelligence, la première partie montre comment la recherche d'une définition de la gestion durable a dérivé pour se dissoudre dans un **travail d'évaluation**, sous couvert de critères et d'indicateurs. Afin de restaurer la problématique de la durabilité dans son meilleur sens et de manière à reconnaître la véritable portée des critères et des indicateurs au regard de cette question, la seconde partie s'appuie sur une situation territoriale concrète ; les problèmes liés aux forêts que vivent les acteurs du territoire de Belledonne-Grésivaudan servent de révélateur des oublis et des manques des actuels jeux de critères et d'indicateurs, et permettent de mieux apprécier l'écart existant entre évaluation et gestion.

## À FORCE DE VOULOIR DÉFINIR... TOUT SE PERD DANS L'ÉVALUATION

Maints experts l'ont souligné, seuls des critères et des indicateurs répondent au besoin de passer d'une notion floue et abstraite à un contenu précis de la gestion durable<sup>(3)</sup>. Néanmoins, cette approche du problème est trompeuse : critères et indicateurs y sont présentés comme une quasi-nécessité ; ils semblent résulter d'une simple opération de définition, neutre et parfaitement rationnelle, alors qu'ils sont en vérité issus d'un processus de "traduction" de la notion de gestion durable, chargé de préférences méthodologiques et idéologiques.

On constate en effet qu'à peine instaurée par le Sommet de la Terre, la notion de développement durable s'est trouvée confrontée à des exigences de pragmatisme et d'efficacité, pour une foule de responsables et d'acteurs. Alors, le concept de développement durable a été scindé selon les trois dimensions cardinales de l'écologie, de l'économie et du social tout d'abord, selon des thématiques ou des objets singuliers ensuite. Afin de mieux délimiter cette notion, il apparut légitime de l'analyser — étymologiquement, la "découper en parts". Ainsi naquirent plus de vingt domaines où la durabilité devait s'exercer — villes, tourisme, agriculture, forêts, énergies, transports, pêche, gestion des déchets, consommation... —, chacun de ces domaines étant examiné à travers le prisme diffractant de l'économie, de l'écologie et du social.

(2) Le terme critère n'apparaît qu'à une reprise dans l'*Agenda 21* et les *Principes forestiers*, de surcroît de façon très marginale. Quant à l'idée d'indicateur, seule la toute dernière rubrique de l'*Agenda 21* — la quarantième —, intitulée « *Information pour l'aide à la décision* » la mentionne, les différents pays étant invités à concevoir des indicateurs de développement durable. Rien dans les textes fondateurs ne laissait donc prévoir un tel engouement pour les critères et indicateurs.

(3) Ce point est notamment repris dans le *Rapport général* du Séminaire intergouvernemental sur les critères et indicateurs de gestion durable des forêts, daté d'août 1996.

Dans le cas des forêts, un découpage supplémentaire fut opéré. En vertu d'une certaine parenté quant à leurs caractéristiques naturelles, les forêts du monde et les pays où elles se situent furent répartis en sept grandes aires géographiques et culturelles. Pour chacun de ces vastes ensembles, un processus intergouvernemental, ou ce qui en faisait office, reçut pour mission d'établir en quoi consistait, à cette échelle, la gestion durable des forêts <sup>(4)</sup>.

Tâche redoutable s'il en est, puisque la question demeurait entière ou presque : que pouvait bien signifier la notion de gestion durable appliquée à des espaces réunissant des dizaines de pays ? Les précisions fournies par les *Principes forestiers* <sup>(5)</sup> n'apportaient pas l'éclairage souhaité. Une seconde option, décisive, fut alors prise, notamment par le processus intergouvernemental connu de nos jours sous le nom de processus paneuropéen. Afin d'y voir plus clair et pour commencer, ne convenait-il pas de réécrire la définition originelle de la durabilité, étant entendu qu'il fallait transposer un concept général — celui du développement durable — à un domaine d'application particulier ? <sup>(6)</sup>

Passons sur le fait que ce type de processus relève d'un fonctionnement descendant ("*top-down*") caractérisé, les professionnels de la forêt et du bois n'y étant aucunement associés, si ce n'est de manière fort lointaine, par l'intermédiaire des représentants officiels des administrations forestières des différents pays membres. Réunis en conclave, ces experts vont alors traduire la question "qu'est-ce qu'une gestion durable des forêts ?" par "qu'est-ce qu'une forêt gérée durablement ?", avant de "l'approximer", bien vite, par "qu'est-ce qu'une forêt bien gérée ?". Du fait de cette "traduction" de la problématique initiale, les experts se retrouvent en terrain familier. La notion de gestion durable demeurait incertaine, ses contours étaient flous, de même que les problèmes auxquels elle renvoyait et les acteurs qu'elle concernait. La reformulation en termes de "bonne gestion forestière" clarifie nettement les choses, puisqu'elle ressortit à coup sûr au champ de compétence et de légitimité de l'homme de l'art. Ce dernier y voit le prolongement ou l'actualisation de la notion de "gestion en bon père de famille", qui procède, pour l'essentiel, de considérations techniques relatives à l'art de bien conduire sa forêt. Sans doute convient-il de porter une plus grande attention à certains êtres vivants — oiseaux, insectes, plantes, champignons en particulier — et à certains aspects insuffisamment pris en compte jusqu'à ce jour, mais, finalement, le forestier, après quelques hésitations et inquiétudes, se retrouve en situation connue. Ainsi, la problématique de la durabilité appliquée au domaine des forêts s'est-elle insensiblement transformée en interrogation sur les **modalités techniques et pratiques** d'une bonne gestion forestière ou, selon la formule anglo-saxonne consacrée, d'un "stewardship" satisfaisant [terme sans équivalent français, traduit par le néologisme de "gérance", dont on notera qu'il a été utilisé par le processus paneuropéen pour la définition de la gestion durable des forêts et qu'il est utilisé également par le Forest Stewardship Council (FSC)] <sup>(7)</sup>.

Plus rien ne s'oppose dès lors à ce que deux nouvelles options soient retenues par les experts. La première consiste à substituer au terme cardinal de **besoin** la notion de **fonction** (cf. encadré, p. 488) <sup>(8)</sup>. La seconde réside dans une recherche de contenu encore plus poussée par le truchement de principes, critères et indicateurs.

(4) À la suite du Sommet de la Terre, les forêts du monde ont été réparties en sept grands processus régionaux : processus d'Hel-sinki devenu depuis processus paneuropéen, processus de Montréal, de Tarapoto, de l'Organisation internationale des Bois tropicaux (OIBT), des zones sèches d'Afrique, d'Afrique du Nord et du Proche-Orient, d'Amérique centrale.

(5) *Principes forestiers*. — CNUED, Rio de Janeiro, 1992.

(6) Conférence ministérielle pour la Protection des Forêts en Europe, Résolutions H1 et H2, Actes de la conférence, décembre 1993.

(7) Principes et critères du FSC, version révisée, juin 1999.

(8) Pour une analyse critique de la notion de fonction appliquée au domaine de forêts, se reporter aux pages 34-37 de BRÉDIF (H.), BOUDINOT (P.). — Quelles forêts pour demain ? Éléments de stratégie pour une approche renouvelée du développement durable. — Paris : L'Harmattan, 2001.

**Derrière la méthodologie, un choix stratégique majeur :  
la substitution des “fonctions” aux “besoins”**

« Le développement durable est un développement qui répond aux **besoins** du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux **leurs** ».

↓  
Définition donnée dans le rapport Brundtland (*Notre avenir à tous*, 1987),  
approuvée par l'Assemblée générale des Nations-Unies

« Les ressources et les terrains forestiers doivent être gérés durablement, afin de répondre aux **besoins** sociaux, économiques, écologiques, culturels et spirituels des générations présentes et futures. Ces **besoins** comprennent le bois et les produits à base de bois, l'eau, les produits alimentaires et fourragers, les médicaments, le combustible, l'abri, l'emploi, les activités récréatives, l'habitat sauvage, la diversité des paysages, le cycle du carbone et les autres cycles, et les autres produits forestiers ».

↓  
In : Principes forestiers, article 2b – CNUED, Rio de Janeiro, 1992

« La gestion durable signifie la gérance et l'utilisation des forêts et des terrains boisés, d'une manière et à une intensité telles qu'elles maintiennent leur diversité biologique, leur productivité, leur capacité de régénération, leur vitalité et leur capacité de satisfaire, actuellement et pour le futur, les **fonctions** écologiques, économiques et sociales pertinentes, aux niveaux local, national et mondial ; et qu'elles ne causent pas de préjudices à d'autres écosystèmes ».

↓  
Définition retenue par le processus paneuropéen (Résolution H1 de la Conférence d'Helsinki),  
également reprise en France dans la loi d'orientation forestière de 2001

Les experts de ces processus croient avoir d'autant mieux accompli leur mission qu'ils s'accordent entre eux à reconnaître le bien-fondé de ces jeux de critères et d'indicateurs. Le fait que nombre de ces indicateurs présentent un caractère quantitatif marqué et puissent donner lieu à des mesures objectives leur confère un prestige et une valeur propre encore supérieurs. Ainsi, la gestion durable ne paraît pas seulement mieux connue. Elle devient surtout évaluable, au regard de critères et d'indicateurs “scientifiquement mesurables”, ce qui paraît constituer une avancée considérable, voire une incomparable garantie de fiabilité. **Tout se passe comme si l'instrument de mesure, par son objectivité propre, conférait rétroactivement au protocole suivi et, in fine, à l'approche dans son ensemble, la scientificité et la pertinence que l'on recherchait.**

Pourtant, de la définition originelle du développement durable aux jeux de critères et d'indicateurs obtenus en fin de course, que d'approximations, que d'élagages, que de renoncements. Si l'approche retenue se contentait de définir, alors oui, les différents termes seraient équivalents<sup>(9)</sup>. D'ailleurs, la croyance en l'égalité stricte de chaque étape de la démarche explique le succès des critères et des indicateurs : nul ne remet en question le passage d'une étape à l'autre, comme si chacune se déduisait automatiquement de la précédente, mieux, n'en était jamais qu'un homologue plus efficace, obtenu par un mode opératoire aussi simple que transparent. Mais, comment pourrait-il y avoir équivalence entre les différentes étapes de ce processus alors qu'à chacune d'entre elles, des pans entiers de la problématique initiale sont escamotés ? Contrairement à la représentation courante, les flèches qui relient les différents termes de l'équation doivent être figurées à sens unique : elles n'autorisent pas de remonter d'un terme situé en aval à un terme situé en amont ; les relations qui lient ces termes sont des relations d'implication, avec tout ce que cela suppose de choix et de préférences ; elles ne relèvent en aucun cas d'égalité ou d'identité, comme le voudrait une démarche qui se contenterait de définir (figure 1, p. 489). Que l'intention initiale ait été de définir, cela est fort possible ; que le résultat soit celui-là, cela ne saurait être le cas.

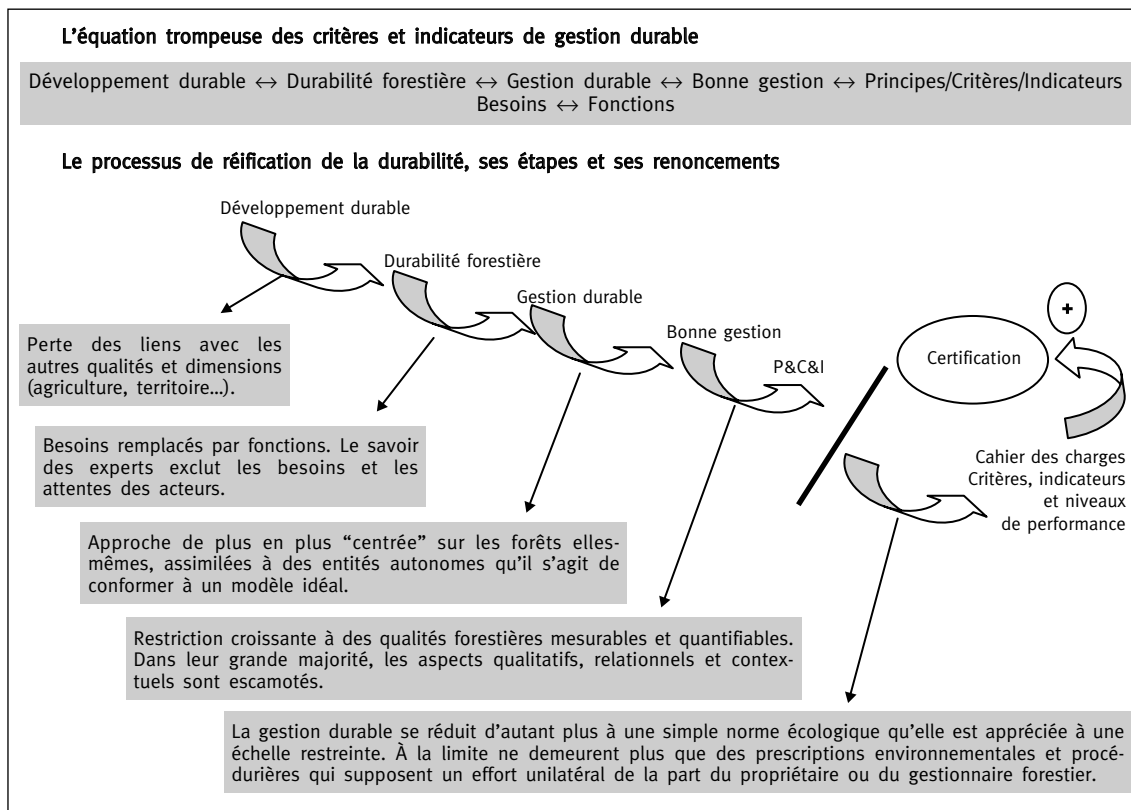
<sup>(9)</sup> **Définir** suppose précisément l'équivalence entre les termes, ce qu'exprime d'ailleurs le recours à l'auxiliaire **être**.

Même ainsi cependant, les intentions de la démarche sont telles, à tout le moins pour le processus paneuropéen, que ses résultats demeurent acceptables, pourvu qu'on les prenne pour ce qu'ils sont, avec la prudence et le recul qui s'imposent. Comme l'énoncent clairement les textes du processus paneuropéen, il s'agit de disposer d'un outil global de suivi et de comparaison entre pays des politiques forestières. L'usage envisagé reste donc modeste. De même que les tests de Binet n'ont pas vocation d'après le savant psychologue à mesurer l'intelligence des enfants, les experts à l'origine des jeux de principes, critères et indicateurs ne prétendent pas, au travers de ces derniers, évaluer la gestion durable des forêts. Leur ambition se limite à repérer et, si possible, à quantifier, à partir d'un ensemble de paramètres prédéfinis, de grandes évolutions forestières, d'une période et d'un pays à l'autre. Avec l'avènement de la certification forestière, tout change : un saut conceptuel et pratique sans précédent va être franchi.

**L'avatar de la certification**

Certifier consiste à attester qu'une chose est vraie. Certifier le caractère durable d'une gestion forestière implique de pouvoir dire si, oui ou non, il y a gestion durable. La procédure de certification requiert donc l'évaluation d'une situation forestière donnée au regard d'une référence connue et admise. Et c'est précisément là que tout dérape. La même démarche fondée sur un jeu de principes, critères et indicateurs qui servait à mesurer des évolutions générales à l'échelle

**FIGURE 1 QUAND DÉFINIR CONDUIT FINALEMENT À ÉVALUER**



### Fascinants indicateurs

Les forestiers, que ce soit à la suite des conférences paneuropéennes, pour mettre en place des procédures de certification, ou encore disposer d'éléments d'appréciation pour la réalisation des Orientations régionales forestières (ORF) ont adhéré avec enthousiasme aux approches par critères et indicateurs. Cette course aux indicateurs, tout comme, dans un ordre d'idées voisin, l'invocation incantatoire des vertus de la modélisation, traduit de véritables phénomènes de fascination collective.

Avant d'envahir la sphère forestière, d'autres domaines d'activités et d'autres acteurs, au premier rang desquels les économistes, ont succombé à la voie des indicateurs. Retracer le cheminement historique de cette quête de l'indice permettant tout à la fois d'étudier, de mesurer, de comprendre, de hiérarchiser, de catégoriser des phénomènes, des territoires, voire des pays, n'est pas une affaire simple. Depuis une cinquantaine d'années, plusieurs indicateurs ont été élaborés pour remplir des rôles ambitieux. Le PIB (Produit intérieur brut) a longtemps servi d'instrument de comparaison de l'état de développement des nations. Il a fallu attendre que certaines critiques fassent remarquer que les catastrophes écologiques (les marées noires ou les accidents de la route comptabilisés comme apports de richesse) contribuaient à nourrir le gonflement de cet indice, pour se rendre compte qu'il ne mesurait en fait que des flux monétaires et faisait l'impasse sur toutes les autres dimensions, sociales et écologiques notamment. Face à ces limites, les experts internationaux se sont attelés à la construction d'un nouvel indice visant à intégrer les réalités sociales. Ainsi est né l'Indice de Développement humain (IDH), mis au point par le Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD) en 1990, bientôt suivi par un Indice de Pauvreté humaine\*. Outre le fait que le premier indice ait été porté sur les fonds baptismaux par un ministre d'un régime qui n'est pas vraiment un modèle de démocratie (le Pakistan), il comporte, à côté d'idées de principe tout à fait estimables, des biais méthodologiques qui en font un instrument manipulable au gré des statistiques fournies par les États. Jean Baneth, ancien directeur du département économique de la Banque mondiale, en a fait une critique radicale. Il montre que les seuils de pauvreté ou d'analphabétisme choisis de façon arbitraire peuvent aboutir à des classements et à des évaluations fortement divergentes. De là, ce jugement sans appel : « *un indicateur universel n'a strictement aucun sens [...] même les indicateurs partiels élaborés à partir de la valeur pondérée de diverses statistiques n'ont pas pour effet d'améliorer la compréhension de réalités complexes, mais plutôt de les occulter et même de les déguiser* ».

Hélas, ces fortes mises en garde n'ont pas été entendues et la recherche d'indicateurs du développement durable est devenue la grande affaire de cohortes d'experts. Les premières tentatives, en France, se sont bornées à distinguer différents degrés de durabilité (Fauchaux et Noël, 1995). Puis, en s'inspirant des recommandations énoncées par la Banque mondiale, l'Institut français de l'Environnement (IFEN) s'est lancé, dès 1997, sous l'impulsion de Thierry Lavoux, Vincent Piveteau, Cécile Rechatin et Jacques Theys, dans de longues réflexions sur l'architecture la plus satisfaisante pour prendre en compte la diversité et la complexité des domaines concernés par le développement durable. Il en a résulté, en 1999, un programme test de 134 indicateurs, dont l'architecture séduisante sur le plan théorique (un joli schéma en forme de serpent) n'a d'égalé que la lourdeur sur le plan pratique.

En fait, les recommandations méthodologiques de la Banque mondiale au sujet de l'établissement des critères et des indicateurs mêlent curieusement des principes d'ordre moral tout à fait estimables, comme l'idée de consensus, d'appropriation, ou encore de compréhension, avec des recettes basement utilitaires, du type "être agrégeable", peu nombreux, d'un faible coût (voir ci-dessous). Ce mélange des genres traduit bien l'ambiguïté et les contradictions de ces formes d'évaluation.

Les "huit commandements" du bon indicateur

(Adaptation libre des principes de la Banque mondiale, à la manière des tables de la loi).

1- Au consensus tu veilleras ; 2- La clarté et la facilité de compréhension tu exigeras ; 3- Agrégeable tu seras ; 4- L'objectivité tu viseras ; 5- L'existant et l'économique tu privilégieras ; 6- L'appropriation tu souhaiteras ; 7- En nombre peu élevé tu resteras ; 8- Processus et impacts tu estimeras.

\* Malgré leurs limites, ces deux indicateurs constituent une avancée certaine en comparaison de beaucoup d'autres indices socio-économiques, nettement plus restrictifs.

de pays et à comparer des grandes évolutions entre pays est devenue ce pour quoi elle n'était pas faite : une norme de référence. **Ce qui ne visait qu'à décrire, en la simplifiant, une réalité complexe** — afin de mieux suivre ses évolutions dans le temps — **s'est mué en système de jugement d'une réalité devenue soudain parfaitement définie et maîtrisable**. Les jeux de principes, critères et indicateurs — il en existe en effet plusieurs selon les schémas de certification considérés — ont désormais pour ambition de mesurer et d'évaluer le caractère durable ou non de la gestion pratiquée pour une forêt donnée, comme les tests dévoyés de Binet ont été utilisés afin de mesurer l'intelligence de n'importe quelle personne et ainsi autoriser toutes les comparaisons. À l'instar de l'intelligence, la gestion durable est devenue une chose isolable et mesurable à l'envi, localisable à toutes les échelles et en particulier à celle de l'unité de gestion, de la propriété ou encore de la parcelle forestière. De là, l'empressement de certains à noter les performances des différents pays au regard de la gestion durable des forêts et à les classer selon leurs propres échelles de valeur<sup>(10)</sup>. Pourtant, **derrière cette façade de rationalité rassurante, pas plus qu'hier, nul ne sait dire ce qu'est la gestion durable des forêts, si tout le monde sait désormais l'évaluer !**

Dès lors, on ne s'étonnera pas si certains opérateurs forestiers s'évertuent, à grand renfort de génie écologique, à atteindre les niveaux de performance requis par les cahiers des charges de certification, comme dans d'autres circonstances, des personnes, plus ou moins jeunes, apprennent par cœur des listes de vocabulaire et s'entraînent dur à des exercices logico-mathématiques, afin d'obtenir d'honorables résultats aux tests de QI. Comme l'intelligence, la gestion durable des forêts s'est dissoute dans la satisfaction à des tests.

### **RETOUR AU TERRAIN : L'EXEMPLE DE BELLEDONNE-GRÉSIVAUDAN<sup>(11)</sup>**

Pour bien juger de l'intérêt de l'approche par critères et indicateurs au regard des défis de la gestion durable des forêts, il convient d'en revenir à une situation concrète. Nous nous appuyons à cet effet sur les enseignements d'une série d'entretiens approfondis, réalisée dans le territoire de Belledonne-Grésivaudan, au printemps 2002.

#### **Un territoire nettement individualisé**

Pour les géologues, les géographes, les paysagistes, l'ensemble Belledonne-Grésivaudan constitue le segment d'une entité géographique la mieux individualisée de la chaîne des Alpes : le sillon alpin. Encastré entre les Préalpes calcaires et les massifs centraux cristallins, il constitue une voie majeure de passage, ouverte sur l'avant-pays par les cluses de Grenoble, de Chambéry et d'Annecy. Les contrastes topographiques, géologiques et géomorphologiques y sont particulièrement affirmés. L'empreinte glaciaire associant formes d'érosion, cirques ou vallées, et formes d'accumulation de matériaux morainiques ou fluvioglaciaires, est omniprésente. La modélisation graphique du système a été formalisée de bonne heure, notamment par des chercheurs du

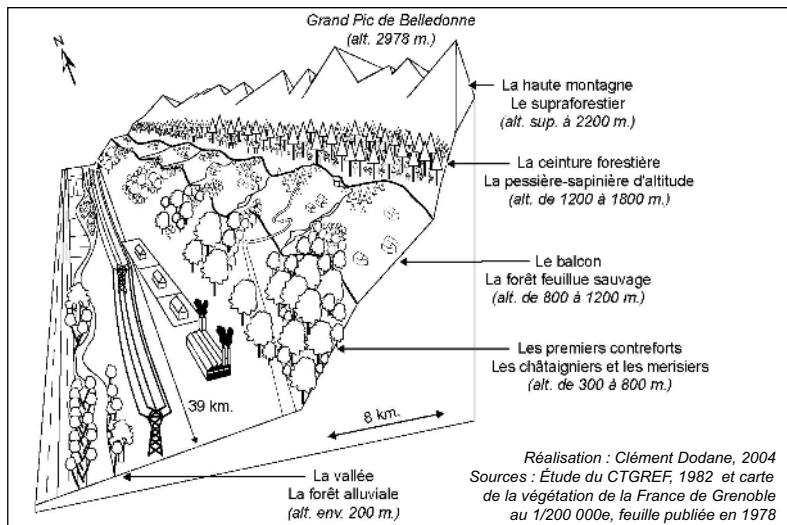
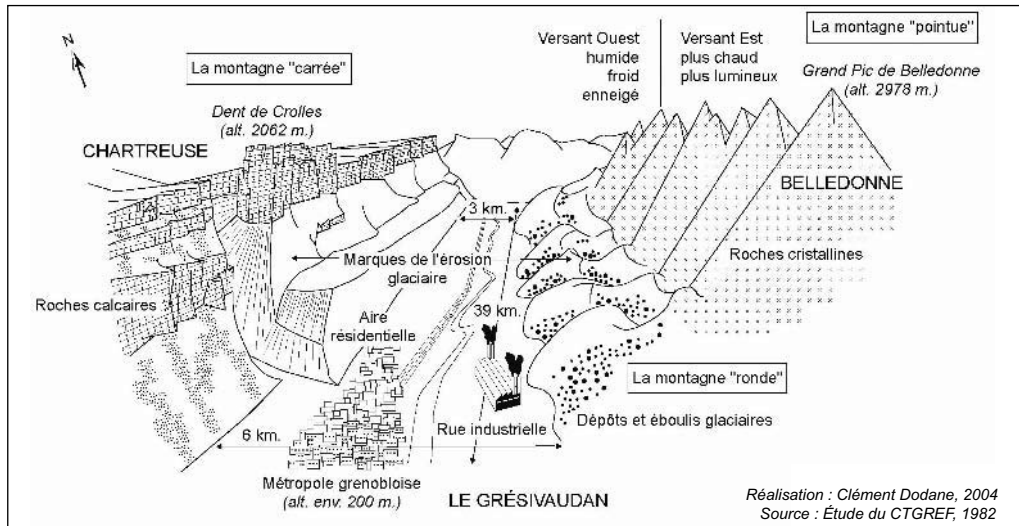
(10) Les nombreux jeux de critères et indicateurs de développement durable vont même donner naissance à divers outils de communication et de pression médiatique, dans le secteur forestier comme dans d'autres secteurs. Outre les "scorecards" — développés notamment par le World Wildlife Fund for Nature (WWF) pour classer les politiques forestières des différents pays européens —, il convient de souligner des instruments à fort potentiel de visualisation comme "l'empreinte écologique" ou encore les indices de durabilité ou d'éthique de certaines sociétés de conseil en placements boursiers.

(11) Les auteurs de l'article remercient vivement Créabois-Isère, l'Interprofession forêt-bois, commanditaire de l'audit patrimonial, de leur avoir très aimablement permis d'utiliser certains résultats de l'intervention effectuée en Belledonne-Grésivaudan par Hervé Brédif sous la supervision d'Henry Ollagnon. Créabois réunit les représentants départementaux des Syndicats des propriétaires forestiers privés, des communes forestières, de l'Office national des Forêts, du Centre régional de la Propriété forestière, des industries de la première et deuxième transformation du bois. L'interprofession est à l'initiative du projet de charte forestière de territoire à l'échelle du département de l'Isère ; elle a fait appel aux services d'Henry Ollagnon pour concevoir et mettre en œuvre un processus méthodologique et stratégique visant à l'élaboration d'un dessein forestier partagé à l'échelle de l'Isère.



Cemagref travaillant sur le paysage (figures 2 et 3, ci-dessous)<sup>(12)</sup>. Le manteau forestier obéit quant à lui à la tyrannie de l'altitude et du gradient de diminution des températures. Le dispositif végétal superpose les étages classiques de la montagne alpine. L'ensemble vit dans l'orbite de Grenoble, une des capitales intra-alpines les plus dynamiques. Le tissu industriel est redevable à Aristide Bergès de "l'invention" de la houille blanche, à Lancey, sur les basses pentes de Belledonne. Les Jeux olympiques de Grenoble en 1968 ont contribué à donner à la chaîne, et à la station de Chamrousse en particulier, une réputation mondiale. Actuellement, le développement des nanotechnologies conforte l'attractivité et le caractère innovant du territoire.

**FIGURE 2 LES STRUCTURES PAYSAGÈRES DU GRÉSIVAUDAN ET DE SES BORDURES MONTAGNEUSES**



**FIGURE 3 TYPES D'ESPACES FORESTIERS DE LA PLAINE À LA HAUTE MONTAGNE SUR LE VERSANT OUEST DE BELLEDONNE**

(12) Les auteurs tiennent à remercier Clément Dodane pour les améliorations cartographiques substantielles qu'il a apportées aux croquis de l'étude Cemagref, afin de les mettre en adéquation avec le texte du présent article.

Pourtant, derrière ce tableau relativement idyllique, se cachent les réalités plus sombres d'un territoire en recomposition, où l'agriculture et la forêt s'avèrent de plus en plus marginalisées. C'est ce que révèle un audit patrimonial<sup>(13)</sup> effectué en Belledonne-Grésivaudan, en vue de l'établissement d'une Charte forestière de Territoire d'échelle départementale, à l'initiative de Créabois-Isère, l'Interprofession forêt-bois. Cette charte-cadre départementale a été approuvée et signée le 8 décembre 2003 par les représentants de quelque quarante structures et organismes concernés par la forêt, sous la Présidence du Préfet de l'Isère. L'élaboration de la charte a nécessité plus d'une année, selon un processus comprenant quatre phases : audit patrimonial auprès d'une quarantaine de responsables départementaux et supra-départementaux ; audits patrimoniaux sur six territoires candidats ; séminaires par familles d'acteurs ; intégration des résultats des étapes précédentes et rédaction de la charte<sup>(14)</sup>. Depuis sa signature, les territoires locaux sont invités à développer, en accord avec cette charte-cadre, leur propre charte territoriale. L'Interprofession forêt-bois de l'Isère accompagne le déroulement de ce processus appelé à se développer dans le temps. La suite du texte se concentre sur le seul territoire de Belledonne-Grésivaudan.

### Les grands enseignements de l'audit patrimonial

À partir du recoupement des expertises recueillies lors de l'audit patrimonial, trois grandes données ont été mises en évidence.

- *Des regards très segmentés sur le territoire et les forêts*

Les acteurs rencontrés identifient trois grands types d'espaces forestiers, dont les contours se repèrent aisément à l'œil nu, grâce à la vue panoramique qu'offrent plusieurs points hauts de la rive droite de l'Isère sur la vallée du Grésivaudan et la chaîne de Belledonne. Avant de s'élever vers Belledonne, le regard embrasse en effet la vallée de l'Isère, les méandres de la rivière éponyme étant bordés d'une forêt alluviale plus ou moins large selon les endroits ; des champs de maïs l'encadrent sur chacune des rives, eux-mêmes étant contenus par l'extension des villes et villages au pied des reliefs. Partant des piémonts de Belledonne pour envahir les coteaux et s'avancer sur les balcons, une forêt à dominante feuillue recouvre tout le bas de la chaîne, d'un bout à l'autre. Puis, apparaissent sur le replat des balcons quelques gros bourgs entourés de prairies. Au-dessus des villages, jusqu'à 1 800 mètres d'altitude en moyenne, un bandeau sombre et dense signe la présence uniforme de la pessière-sapinière. Enfin, viennent les alpages et les neiges qualifiées naguère d'éternelles. À cette première observation générale, les acteurs en ajoutent une seconde. Ils remarquent que, depuis un siècle, avec une nette accélération après la Seconde Guerre mondiale, la forêt évolue de manière opposée sur Belledonne et dans la vallée : autrefois limitée aux gorges des torrents, la forêt ne cesse de gagner du terrain sur les reliefs, où elle occupe les terrains libérés par la déprise agricole, alors qu'elle régresse continuellement dans la vallée, au point d'avoir perdu, dans cette zone, 60 % de sa superficie au cours des trente dernières années.

(13) La procédure standardisée d'audit patrimonial procède par entretiens approfondis auprès d'un ensemble diversifié et représentatif d'acteurs concernés par un même problème. Elle s'appuie sur une grille d'identification et de résolution de problème (grille IDPA), structurée en quatre registres (Identification de la situation et des problèmes ; Diagnostic des actions engagées ; Prospective ; propositions d'Actions). La conception et le perfectionnement de cette procédure stratégique, destinée à réunir les conditions et les moyens d'une action efficace en univers complexe et multiacteurs, sont l'œuvre de Monsieur Henry Ollagnon et de ses collaborateurs. Depuis une dizaine d'années, des étudiants de l'Institut national agronomique Paris-Grignon (INA P-G) sont formés à son utilisation. Au sujet de la démarche d'audit patrimonial elle-même, le lecteur pourra se reporter à Henry OLLAGNON. — Une nécessaire rencontre des approches théoriques et pragmatiques de la gestion de la nature : l'audit patrimonial de type "système-acteurs". — Cahiers du GERMES, Paris, 1987.

(14) Outre le territoire de Belledonne-Grésivaudan, les cinq autres territoires de l'Isère ayant fait l'objet d'un audit patrimonial sur la question des « conditions et des moyens d'une amélioration de la gestion de la qualité des forêts » sont : Bonnevaux-Chambarans, l'Île Crémieu, la Communauté de communes des quatre montagnes (Vercors), le Parc naturel régional de Chartreuse, le Trièves. Pour chaque territoire, vingt à vingt-cinq acteurs représentatifs de la diversité des attentes et des sensibilités ont été rencontrés (propriétaires forestiers privés et publics, gestionnaires forestiers, industriels du bois, bûcherons et exploitants forestiers, élus, chasseurs, pêcheurs, randonneurs, environnementalistes...). Le texte de la charte est disponible sur le site <http://www.ofme.org>.

Pour le reste, les expertises des acteurs rencontrés divergent assez nettement, dans la mesure où **elles accordent un intérêt variable aux trois types d'espaces forestiers identifiés**. Les professionnels de la filière forêt-bois s'intéressent principalement à la forêt résineuse d'altitude. Naturalistes et associations de protection de l'environnement n'ont d'yeux que pour la forêt alluviale. Enfin, les préoccupations des élus et des résidents de Belledonne portent avant tout sur l'avenir des derniers espaces ouverts sur les balcons de Belledonne, qui sont tenus par une agriculture de montagne fragilisée ; ces acteurs craignent que l'identité même du territoire de Belledonne disparaisse à jamais avec la progression continue de la forêt de feuillus, qui s'apparente à leurs yeux à une friche impénétrable.

Ces différences marquées d'intérêt s'expliquent par les qualités<sup>(15)</sup> forestières et territoriales auxquelles les différents acteurs sont sensibles. Les qualités écologiques (biodiversité, rôle de rétention et d'épuration de l'eau...) et patrimoniales de la forêt alluviale retiennent l'attention des défenseurs de la nature et de l'environnement ; en comparaison, les autres espaces forestiers du territoire paraissent assez banals aux yeux de ces acteurs. Des trois types de forêts, la forêt résineuse d'altitude est la seule aujourd'hui à produire en quantité du bois de qualité. Étendue sur quelque 30 000 hectares détenus pour les deux tiers par des propriétaires privés et pour la majeure partie restante par les communes de Belledonne, cette forêt, globalement gérée par des professionnels de la forêt et du bois, présente toutes les caractéristiques d'une véritable forêt-filière ; rien de tel en revanche dans le cas de la forêt feuillue des balcons, difficilement exploitable et plus ou moins laissée à l'abandon par ses multiples propriétaires, ou encore dans le cas de la forêt alluviale. Pour beaucoup d'élus et de résidents de Belledonne, le risque de fermeture du paysage s'avère même tellement inquiétant que le maintien de l'agriculture de montagne et des derniers espaces ouverts constitue la priorité des priorités ; la forêt-friche qui gagne sur les balcons n'est pas seulement dénuée de qualités remarquables, elle matérialise la dévitalisation du territoire de Belledonne et les acteurs aimeraient bien la faire reculer dans plusieurs secteurs.

En somme, chaque groupe d'acteurs répartit de manière inégale son attention et son énergie selon les espaces forestiers et les qualités singulières qui lui importent le plus. Il est ainsi possible de faire correspondre, à chaque groupe d'acteurs, un sous-ensemble territorial qui capte de manière préférentielle son attention. En comparaison, pour chacun des groupes, les autres sous-ensembles territoriaux ne suscitent qu'un intérêt secondaire, voire distant (tableau I).

**TABLEAU I** Une nette discordance dans les intérêts préférentiels des différents acteurs

Intensité de l'attention \ Type d'acteurs	Élus et non forestiers Résidents	Acteurs de la filière	Environnementalistes
Élevée	Agriculture résiduelle de montagne	Pessière-sapinière	Forêt alluviale
Moyenne à assez forte	Forêt de feuillus des balcons	Forêt alluviale	Agriculture résiduelle de montagne
Modérée à faible	Pessière-sapinière	Forêt de feuillus des balcons	Forêt de feuillus des balcons
	Forêt alluviale	Agriculture résiduelle de montagne	Pessière-sapinière

(15) Le terme de qualité doit être pris dans le sens premier, le plus neutre, défini dans *le Robert* de : « *aspect, attribut, caractéristique, propriété* ». La notion de qualité forestière permet de préciser des aspects, des dimensions ou des attributs forestiers **auxquels des acteurs sont attachés**. Dès lors, il est possible de s'interroger sur l'existence d'offreurs et de demandeurs de qualités forestières particulières et de préciser **à quelles conditions** ces offres et ces demandes de qualité peuvent effectivement **se correspondre**.

Il apparaît ainsi un décalage assez net dans l'intérêt que manifestent les différents groupes d'acteurs aux grands "compartiments" forestiers du territoire. Les ressources, les moyens d'actions et les énergies sont affectés à des espaces distincts par des acteurs distincts.

Aussi s'avère-t-il malaisé, à première vue, de découvrir un **espace d'intérêt commun** aux différents acteurs, ainsi que des problématiques susceptibles de favoriser l'articulation des énergies, des moyens et des projets des différentes parties concernées par le territoire au sens large. **À l'unité du territoire s'oppose, dans la pratique, une pluralité de regards segmentés sur ce même territoire.** Encore s'agit-il d'acteurs en contact étroit avec le territoire et préoccupés par ses évolutions. Une large majorité des habitants de la vallée du Grésivaudan, souvent de passage, n'entretient plus qu'une relation distante au territoire, celui-ci étant perçu au mieux comme un simple "cadre de vie" ou un "paysage", dont peu soupçonnent qu'il résulte d'un "tissu de gestion" encore actif, en particulier pour ce qui concerne les espaces forestiers d'altitude.

- *Une filière forêt-bois en sérieuse difficulté*

Pour les acteurs extérieurs à la filière forêt-bois, la situation de la pessière-sapinière de Belledonne paraît sous contrôle. Cela contraste avec le sentiment qui s'impose à l'écoute des différents professionnels. Le recoupement des expertises des propriétaires forestiers privés, des élus des communes forestières, des gestionnaires publics, des exploitants forestiers et des scieurs, indique au contraire que la situation de la filière forêt-bois sur Belledonne se dégrade d'année en année. À tel point d'ailleurs que plusieurs d'entre eux présagent qu'« *au rythme où vont les choses, la déprise forestière menace sur Belledonne* ».

Quatre facteurs d'évolution doivent être invoqués, afin de rendre compte de ce pronostic. Il apparaît tout d'abord que l'économie de la forêt et du bois ne cesse de se détériorer : entre un prix du bois à peu près stable en francs constants et des charges d'exploitation et d'entretien sensiblement à la hausse, la récolte de bois s'avère de moins en moins rémunératrice pour l'ensemble des maillons de la filière, à commencer par les propriétaires forestiers. Alors que les recettes forestières constituaient, il y a encore quinze ans, la majeure partie des ressources financières des communes de Belledonne, elles n'y participent plus aujourd'hui qu'à hauteur de dix à quinze pour cent, dans le meilleur des cas. Cette tendance justifie les hésitations croissantes de certains maires et de certains propriétaires à continuer d'investir en forêt. Au demeurant, pour peu que les conditions d'exploitation soient peu favorables (terrain pentu, parcelle éloignée d'une desserte, bois de petite taille ou encore de médiocre qualité), les coûts de mobilisation des bois deviennent franchement dissuasifs. Dans ces conditions, une part croissante des espaces forestiers se retrouve marginalisée, perd toute valeur marchande et ne bénéficie plus d'aucune forme de gestion<sup>(16)</sup>. Une seconde source de fragilisation correspond aux acteurs de l'exploitation forestière. Bûcherons et exploitants se demandent qui, à l'avenir, daignera encore exercer un "pareil métier de fou", aussi mal reconnu pour sa pénibilité et ses risques. Les conséquences se font d'ores et déjà sentir : gestionnaires publics et propriétaires privés ne parviennent plus à trouver de prestataires disposés à réaliser les petits travaux d'entretien forestier (éclaircie, dépressage) ; payés à la tâche, les bûcherons préfèrent en effet se concentrer sur les coupes d'arbres mûrs. Troisième évolution, dont les effets ne sont pas moindres : les scieries iséroises n'ont souvent pas la taille critique qui leur permettrait de dégager des marges suffisantes afin de réaliser les investissements lourds que leurs propriétaires considèrent pourtant comme essentiels pour rester dans la compétition internationale qui les expose à diverses concurrences, de l'Allemagne, des pays de l'Est ou encore du Nord de l'Europe ; ne parvenant pas à produire des produits aussi élaborés que ceux

(16) Plusieurs forestiers présentent des difficultés croissantes à l'avenir (risques de chablis importants en particulier), la pessière-sapinière tendant à se régulariser pour la partie relevant de propriétaires privés. Le problème n'est pas aussi aigu dans le cas des forêts publiques, conduites en futaie jardinée.

de leurs compétiteurs, ils doivent souvent se replier sur des marchés de niche, dont l'avenir est incertain. Enfin, la proximité de l'agglomération grenobloise, forte de ses 400 000 habitants, fait de Belledonne un véritable "massif montagnard périurbain". Cet effet de périurbanité affecte et menace plusieurs composantes de la filière-bois, notamment les acteurs de l'exploitation forestière, régulièrement perturbés dans le déroulement de leur activité (actes de vandalisme, chemins de desserte obturés, risques d'accidents accrus en forêt, responsabilité civile mise en cause).

Ainsi, les différents professionnels de la filière-bois se retrouvent-ils immergés dans un contexte global de moins en moins favorable à leurs activités. La mobilisation, la commercialisation et la transformation des bois rémunèrent de moins en moins bien leurs efforts et s'avèrent peu motivantes. La vente des bois, à elle seule, ne fournit plus les ressources financières suffisantes pour assurer une gestion globale de l'ensemble des espaces forestiers de Belledonne, à la hauteur des différents enjeux de la durabilité<sup>(17)</sup>. De nombreux professionnels confient leur lassitude, souffrent et peinent en solitaires, désolés de constater que « *la forêt n'a visiblement pas la société qu'elle mérite* ».

• *Le territoire comme nouvel horizon forestier ?*

À considérer les difficultés des acteurs de la filière forêt-bois, l'horizon forestier s'obscurcit. De nouvelles raisons d'espérer apparaissent cependant, si, comme invitent à le croire plusieurs résidents et élus de Belledonne, la question forestière est réinscrite dans une perspective territoriale.

Depuis quelques années en effet, face au risque de disparition de l'agriculture de montagne, des élus et des résidents de Belledonne ont décidé de fédérer leurs énergies. Réalisant qu'une certaine "communauté de problèmes et de projets" les réunissait à l'échelle du massif, ils ont fait du maintien d'une agriculture viable sur Belledonne un objectif fondamental. Regroupés au sein de l'Association pour le développement de l'agriculture en Belledonne (ADABEL), leurs échanges leur ont progressivement permis de prendre conscience de **l'identité** potentielle du territoire, identité jusqu'alors contrariée par des frontières naturelles, historiques, administratives et politiques ayant empêché toute approche unifiée du massif.

Ce mouvement connaît depuis peu une accélération avec la constitution d'un Pays du Grésivaudan. Plusieurs responsables politiques, amoureux et résidents de Belledonne, sont en effet convaincus du rôle majeur que peut jouer la chaîne dans une perspective de développement global et harmonieux du territoire<sup>(18)</sup>. Si la vallée génère de grandes richesses financières et concentre la population, les hauteurs apportent des richesses d'un autre genre, identitaires, patrimoniales et naturelles assez uniques, indispensables au bien-être et à l'épanouissement des habitants et des activités de la vallée. Dès lors, la gestion de la qualité du territoire de Belledonne, notamment la gestion de la qualité des forêts et des espaces ouverts, revêt un caractère stratégique pour l'ensemble des acteurs du Pays et non seulement pour quelques professionnels et initiés. En particulier, le maintien d'un tissu économique de gestion de la forêt et des activités liées au bois prend une importance nouvelle : comment envisager en effet de gérer la qualité de la forêt, si le tissu traditionnel de gestion périclité ? Il entre ainsi dans la responsabilité des collectivités territoriales d'instaurer pour les professionnels de la forêt et du bois un ensemble de conditions favorables à leur activité. Au demeurant, des complémentarités nouvelles entre les besoins des habitants de la vallée et les ressources naturelles de Belledonne peuvent se développer — de nombreux acteurs en sont convaincus.

(17) Valable pour la pessière-sapinière de Belledonne, ce résultat se vérifie *a fortiori* pour la forêt alluviale de l'Isère et la forêt-friche des coteaux et balcons, pour lesquelles l'exploitation des bois s'avère assez décourageante.

(18) *A contrario*, la majorité des personnes rencontrées considère qu'un scénario négatif, loin malheureusement d'être une chimère, proviendrait du découplage de la vallée de l'Isère et des reliefs qui la bordent : hyperdéveloppement de la vallée et sous-développement durable des reliefs, par abandon des gestionnaires traditionnels de l'espace (agriculteurs, forestiers, bergers...).

Pourtant, même si la configuration de Belledonne et du Grésivaudan s'avère assez exceptionnelle dans la perspective d'établissement d'un nouveau contrat forestier entre acteurs de la filière d'une part et populations et responsables du territoire d'autre part, de sérieuses difficultés pratiques demeurent. Il n'existe pas à ce jour de lieu de rencontre, d'échange et de communication entre forestiers et non forestiers, de sorte que les projets des uns et des autres ne se correspondent pas toujours au mieux. Par exemple, l'empressement de certains élus à recourir au bois comme source d'énergie alternative ne trouve qu'un faible écho chez nombre de professionnels, ces derniers craignant que le bois-énergie relègue au second plan des préoccupations plus prioritaires à leurs yeux. Cela montre que spontanément, les acteurs, livrés à eux-mêmes, parviennent difficilement à concevoir des projets susceptibles de fédérer les préoccupations des acteurs de la filière et celles d'acteurs ou d'usagers du territoire. Ce constat se vérifie à d'autres échelles, entre communes de la vallée et entre communes de Belledonne tout d'abord, mais aussi entre le Pays du Grésivaudan et le reste de l'agglomération grenobloise, entre région grenobloise et Région Rhône-Alpes plus généralement. Ainsi se trouve posée la question des conditions et des modalités d'une rencontre réussie entre les offres et les demandes de qualités forestières émanant d'acteurs et d'institutions extrêmement nombreuses et éclatées de par leurs intérêts préférentiels.

### Quelles conséquences par rapport aux jeux de critères et d'indicateurs ?

Les données et enseignements de Belledonne-Grésivaudan révèlent trois grandes limites des approches de la gestion durable qui s'appuient principalement sur la définition de jeux de critères et d'indicateurs.

- *Une approche hors contexte, très insuffisante dans une perspective de gestion*

Quelle réponse donne l'approche par critères et indicateurs aux problèmes forestiers de Belledonne-Grésivaudan ? **En fait, une telle approche ignore les problèmes.** Sa vocation n'est pas de résoudre des problèmes, mais de définir, *in abstracto*, un modèle idéal de forêt. Elle opère dans un monde idéal et lisse, où l'économie, le droit, la politique et les limites du réel, sont comme mis entre parenthèses. Propriétaires et gestionnaires forestiers sont priés de se conformer sans délai à la nouvelle donne forestière, comme s'ils étaient en possession des pleins pouvoirs et de ressources illimitées. Approximation — ou légèreté ? — comparable à tant de plans officiels, baptisés pompeusement stratégie, qui se contentent de définir de grands objectifs, cependant qu'ils laissent aux acteurs le soin de trouver par eux-mêmes les moyens de les atteindre. Contre-sens majeur en vérité, puisque la stratégie consiste en l'art de parvenir à ses fins, c'est-à-dire requiert tout au contraire une réflexion approfondie à propos des moyens ou, si l'on préfère, au sujet des modalités.

On dira peut-être qu'avec la certification, la difficulté, de toute manière, est contournée, puisque le propriétaire forestier, s'il veut vraiment vendre ses bois, n'a d'autre choix que de sacrifier au nouveau cahier des charges. Raisonement étonnant, en tout cas, pour une approche réputée... **volontaire.** L'épée de Damoclès du marché, voilà de quoi mettre au pas, sans avoir besoin de se poser d'autres questions. Un tel procédé, Belledonne le montre assez, a de quoi démotiver un peu plus des propriétaires et des gestionnaires forestiers déjà fragilisés, voyant mal pourquoi ils devraient « *redoubler leurs efforts pour une société apparemment aussi insouciant*e » ; voilà surtout qui laisse complètement inchangés les problèmes de la forêt alluviale et de la forêt feuillue des balcons de Belledonne : allez donc y sortir des bois !

En vérité, cette quasi-indifférence pour le contexte éloigne à jamais l'approche par critères et indicateurs de toute démarche de gestion. Si, comme le laisse entendre la définition, le développement durable vise à répondre conjointement à des besoins actuels et futurs relevant à la

fois de l'économie, de l'écologie et du social, alors, la gestion durable des forêts ne saurait se borner à la satisfaction d'un référentiel technique plus ou moins sophistiqué. Ou plutôt, cela ne constitue jamais qu'un aspect du problème, sans doute le plus aisé à satisfaire d'ailleurs.

La difficulté essentielle de la gestion durable consiste surtout à faire que l'utopie, ou, plus prosaïquement, le projet, devienne réalité. En effet, le dessein forestier existe pour Belledonne-Grésivaudan ; pourtant, malgré la volonté et l'engagement des acteurs, il s'en faut de beaucoup pour que les flux économiques et financiers, les soutiens politiques et sociétaux, le cadre administratif et légal, la qualité des relations entre acteurs et leur aptitude à négocier permettent au projet de se réaliser. Or, tous ces éléments sont autant de **conditions** indispensables pour une gestion durable, puisque, sans leur concours, les acteurs ne disposent pas des moyens de la concrétiser. Exclure ces différents éléments *a priori* ou les considérer comme réglés d'avance, afin de mieux circonscrire la gestion durable à des considérations techniques, est assurément possible, mais cela s'avère fort peu utile pour atteindre des objectifs et résoudre des problèmes effectifs. En fait, le champ de la gestion ne peut plus se cantonner à des considérations techniques. Il doit procéder à une réflexion élargie à l'ensemble des conditions propices à l'accomplissement des objectifs poursuivis. **Chercher à obtenir et à maintenir, dans la durée, un niveau de qualité forestière désiré, moyennant une recherche active, résolue et concrète des conditions nécessaires et suffisantes, voilà qui définit avec exactitude le cahier des charges de la gestion durable.** Voilà aussi qui permet de redonner aux critères et aux indicateurs la place qu'ils n'auraient jamais dû quitter, à savoir celle de simples **auxiliaires** de gestion.

- *L'approche par critères et indicateurs permet-elle de définir des objectifs partagés ?*

Lors d'un colloque consacré à Lyon en 2002 aux indicateurs de développement durable<sup>(19)</sup>, plusieurs experts ont souligné la nécessité de relier ces derniers à des objectifs. L'indicateur en effet n'a pas de sens en soi, c'est l'objectif qui lui confère un sens — il s'en faut de beaucoup cependant pour que ce principe de base et de bon sens soit respecté, de nombreux jeux de critères et indicateurs étant développés indépendamment de tout réel objectif négocié entre acteurs concernés. Assurément, cette remarque vaut également pour les critères. À quoi bon par exemple définir des critères et des indicateurs relevant de l'économie forestière et de la compétitivité des entreprises liées au bois pour des forêts sanctuaires de biodiversité ou des forêts dont le rôle récréatif dominerait ? Ce principe conduit souvent à postuler que la "demande" pour des critères et des indicateurs de gestion durable constitue une très bonne occasion d'entreprendre un véritable débat de fond sur les objectifs qu'il s'agit d'atteindre. Les entretiens réalisés en Belledonne-Grésivaudan obligent à relativiser ce postulat.

À partir du moment où les acteurs les plus concernés par les forêts ont des besoins et des attentes aussi disparates et dépendants de leurs préoccupations et intérêts directs que le montre le cas de Belledonne-Grésivaudan, il s'avère difficile de trouver des objectifs partageables entre acteurs. En outre, quand bien même certains objectifs susciteraient l'adhésion générale, cela ne garantit pas que l'ensemble des objectifs nécessaires à la gestion durable d'un espace forestier donné a été identifié.

D'après notre expérience, ces deux difficultés ne peuvent pas être résolues — ou seulement de manière très incomplète — en engageant immédiatement le débat sur des critères et des indicateurs. Définir des objectifs largement partagés et mobilisateurs suppose en effet d'approfondir deux questions décisives : celle de l'effectivité des problèmes, des besoins et des attentes des

(19) S'inscrivant dans le cadre du programme PASTILLE (Promoting Action for Sustainability Through Indicators at Local Levels in Europe), ce colloque organisé par la Communauté urbaine du Grand Lyon a réuni de nombreux experts et participants pendant deux journées.

différents acteurs d'une part ; d'autre part, celle de la possibilité d'une rencontre entre des offres et des demandes de qualité forestière, dont rien n'assure *a priori* qu'elles se rencontrent de manière positive. En d'autres termes, ce que montre par-dessus tout l'exemple de Belledonne-Grésivaudan, c'est que les demandes et les offres de qualité forestière des différents acteurs ne sont pas bien connues ; qu'en outre, rien n'assure à première vue qu'elles peuvent se composer de manière constructive, plutôt que de se contrarier. Or, sans **processus adapté**, visant à favoriser l'expression approfondie des problèmes, des offres et des demandes, ces questions risquent fort d'être abordées de façon superficielle. En réunissant des acteurs et en prenant pour point de départ et d'arrivée la définition de critères et indicateurs, les conditions de confiance et d'écoute réciproques ne sont aucunement garanties ; la finalité de la démarche elle-même ne favorise pas l'explicitation des problèmes que vivent les différents acteurs. C'est pourtant à ce prix-là qu'un nouveau dessein commun peut émerger, à partir duquel chaque acteur peut **retrouver un sens global à son action locale**, en ayant de fortes raisons de penser que ses efforts ne seront pas aussitôt anéantis par les actes conscients ou involontaires d'autres acteurs. Dans cette perspective, il importe de souligner que l'un des défis majeurs posés par la gestion durable des forêts réside dans la non-implication de très nombreux acteurs en faveur des forêts. Aussi s'avère-t-il essentiel d'aller à la rencontre de ces acteurs peu impliqués spontanément, afin d'essayer de réveiller en eux des offres et des demandes de qualités forestières. C'est à cette condition primordiale que les professionnels de la forêt et du bois et les autres acteurs intéressés d'ores et déjà par les questions forestières parviendront à mobiliser un public beaucoup plus large à leurs côtés, afin de gérer les problèmes actuels et futurs en rapport avec les forêts. Tout le travail d'écoute attentive des acteurs, de prise de distance, de mobilisation et de négociation que suppose **l'élaboration d'un accord-cadre multiacteurs et multidimensionnels n'est en aucun cas favorisé par une discussion sur les critères et les indicateurs**. La charte-cadre signée par plus de quarante responsables isérois souligne combien un tel accord s'avère aujourd'hui nécessaire pour l'organisation d'un processus élargi de gestion durable des forêts.

- *Des dimensions non couvertes aujourd'hui par les critères et indicateurs*

Un défaut propre aux jeux actuels de critères et d'indicateurs provient de leur souci excessif de rationalité. À vouloir coûte que coûte se fonder sur des paramètres tangibles, susceptibles d'être mesurés et évalués de manière objective, l'appréciation de la gestion durable se confine aux forêts elles-mêmes et à leurs "fonctions intrinsèques".

Première conséquence : aucun critère et aucun indicateur n'envisagent les relations des forêts avec le territoire ; l'exemple de Belledonne-Grésivaudan enseigne pourtant que la réponse aux problèmes forestiers ne dépend plus seulement des acteurs de la filière. De nouveaux horizons forestiers apparaissent si les acteurs des filières et les acteurs des territoires parviennent à négocier ensemble un contrat-qualité. On ne peut donc prétendre parler de gestion durable des forêts, en éludant ainsi les liens entre forêts et territoires.

Deuxième conséquence : la qualité des relations entre acteurs concernés par les forêts, leur capacité à dialoguer et à négocier, afin de mieux prendre en charge ensemble l'avenir des forêts ne font l'objet d'aucun critère et indicateur. À aucun moment, l'existence de processus et de lieux d'échange, de communication et de négociation entre acteurs concernés par les forêts n'est considérée comme un élément-clé pour une gestion durable des forêts. Là encore, le cas de Belledonne-Grésivaudan le montre, la nécessité d'une communication approfondie entre acteurs, de même que l'existence d'occasions leur permettant d'échanger et de négocier, deviennent des conditions nécessaires de la gestion de la qualité des espaces forestiers, au moment où plus personne ne peut prétendre détenir tous les savoirs et tous les moyens pour parvenir seul à des fins satisfaisantes aux yeux de tous.



Troisième conséquence et non des moindres : tous les aspects culturels, si importants dans le cas des forêts où l’imaginaire joue un rôle considérable, sont érudés. Qui ne voit pourtant que l’un des défis majeurs auxquels les professionnels de la forêt et du bois sont confrontés provient de l’idéalisations de la forêt comme archétype de la “nature sauvage” ?

Décidément, les jeux de critères et indicateurs en vigueur sont beaucoup trop rationnels pour coller au réel.

## CONCLUSIONS

Il faudra sans doute attendre que la **rivalité** entre grands systèmes de certification de la gestion durable des forêts s’atténue, pour que s’instaure un climat plus propice à l’examen distancié de la portée réelle des approches par critères et indicateurs. Tant que sévira la **guerre des labels**, tant que logos et schémas de certification continueront de capter l’attention et l’énergie des différents acteurs concernés par les questions forestières, l’**hégémonie** de ces approches sera maintenue. La **fascination** qu’elles exercent, nous l’avons montré dans cet article, tient beaucoup moins à leur capacité de répondre aux défis de la gestion durable des forêts qu’au **pouvoir apparent** d’évaluation — même abusive, partielle et chargée d’idéologies — qu’elles semblent procurer.

Un jour viendra cependant où les problèmes referont surface et dicteront leurs propres exigences — si ce n’est déjà le cas. On s’étonnera alors qu’on ait pu croire que des instruments de mesure et de suivi pouvaient non seulement permettre d’évaluer, mais surtout former à eux-seuls une “stratégie” de la gestion durable. Le besoin d’autres approches s’imposera de lui-même. Les insuffisances des critères et des indicateurs signalées dans cet article, au regard des problèmes forestiers de Belledonne-Grésivaudan, suggèrent, par opposition, les voies et les moyens pour repenser l’approche de la durabilité. Il est vital que les professionnels de la forêt et du bois parviennent à mobiliser, à leurs côtés et de manière active, les autres composantes de la société. Quand l’économie propre de la forêt et du bois ne suffit plus à soutenir la gestion de la qualité forestière, le problème ne peut plus se résumer à une question de “gestion des conflits”, de “concertation” ou encore de « *participation des parties intéressées* ». Des conditions à la fois plus exigeantes et plus prometteuses doivent être instaurées, afin de favoriser une prise en charge globale de la qualité du patrimoine forestier, tout en respectant les droits et la légitimité des propriétaires et des gestionnaires forestiers. À cet égard, les méthodes d’écoute et de composition des offres et des demandes de qualités, ainsi que les processus sécurisés de rencontre, d’échange et de négociation entre acteurs ont beaucoup à apporter pour que C et I deviennent les initiales des nouveaux maîtres-mots de l’action, à savoir Communication et Invention, Confiance et Imagination, Créativité et... Intelligence.

Hervé BRÉDIF  
Doctorant AFOCEL  
ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE  
LETTRES ET SCIENCES HUMAINES DE LYON  
Laboratoire de Biogéographie  
et UER Gestion du Vivant et Stratégies patrimoniales  
INA P-G  
— Actuellement —  
15, rue des Babissous  
F-12740 SÉBAZAC  
(hbredif@wanadoo.fr)

Paul ARNOULD  
Professeur des Universités  
ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE  
LETTRES ET SCIENCES HUMAINES  
15, parvis René Descartes  
F-69342 LYON CEDEX 07  
(pa.arnould@wanadoo.fr)

## BIBLIOGRAPHIE

- ARNOULD (P.). — L'Écocertification ou la guerre des labels, vers une nouvelle géopolitique forestière. — *Annales de Géographie*, n° 609-610, 1999, pp. 567-582.
- ARNOULD (P.), CLÉMENT (V.). — Forêts et développement durable. De l'impératif de la durabilité à la question controversée des indicateurs (Colloque de Glasgow). — *Historiens et Géographes*, n° 387 "Vers une géographie du développement durable", 2004.
- ARNOULD (P.), TEISSIER-ENSMINGER (A.). — Grappes et grumes, entre négoce et environnement. Deux parcours géo-juridiques vers les signes de la qualité. In : Actes du Colloque du Groupe d'Histoire des Forêts françaises "Forêt et vigne, bois et vin", Dijon, septembre 2000. — Paris : L'Harmattan, 2003. — pp. 331-354.
- BANETH (J.). — Les indicateurs synthétiques de développement. — *Futuribles*, numéro mai 1998, pp. 5-27.
- BARBAULT (R.), CORNET (A.), JOUZEL (J.), MEGIE (G.), SACHS (I.), WEBER (J.). — Johannesburg. Sommet mondial du développement durable 2002. Quels enjeux ? Quelle contribution des scientifiques ? — Paris : Ministère des Affaires étrangères, 2002. — 185 p.
- BARTHOD (C.), TOUZET (G.). — De Strasbourg à Helsinki, les deux premières conférences ministérielles pour la protection des forêts en Europe. — *Revue forestière française*, vol. XLVI, n° 4, 1994, pp. 319-334.
- BASS (S.). — Forest Certification – What Problems is it Solving ? What Problems is it Creating ? — Presentation to 7<sup>th</sup> Global Conference on Paper & the Environment, Berlin. — London : IIED, 1999.
- BOUNI (C.). — L'Enjeu des indicateurs du développement durable. Mobiliser des besoins pour concrétiser des principes. — *Natures Sciences Sociétés*, vol. 6, n° 3, 1998, pp. 18-26.
- BRÉDIF (H.). — Le Vivant, les hommes et le territoire. Essai de biogéopolitique. — Lyon : École normale supérieure-Lettres et Sciences humaines ; Institut national agronomique Paris-Grignon, 2004. — 821 p. (Thèse de doctorat).
- BRÉDIF (H.), BOUDINOT (P.). — Quelles forêts pour demain ? Éléments de stratégie pour une approche renouvelée du développement durable. — Paris : L'Harmattan, 2001. — 250 p.
- BRÉDIF (H.), COUDERC (G.), STURM (J.). — Propos indiscrets sur la certification forestière. — *Revue forestière française*, n° 6 spécial "Écocertification de la gestion forestière", 2001, pp. 723-734.
- COUNSELL (S.). — Trickery or Truth ? An examination of the effectiveness of the Forest Stewardship Council. — London : The Rainforest Foundation UK, 1999.
- DALY (H.E.). — Free Trade, Sustainable Development and Growth : Some Serious Contradictions. rééd. In : *Ecological Economics and the Ecology of Economics*. — Cheltenham : Edward Elgar, 1999. — pp. 123-127.
- ÉMÉLIANOFF (C.). — Les villes européennes face au développement durable : une floraison d'initiatives sur fond de désengagement politique. — *PROSES, Sciences Po, Les cahiers*, n° 8, 2004, pp. 4-27.
- GADOW (K. von), PUKKALA (T.), TOMÉ (M.). — Sustainable Forest Management. Hardbound. — Kluwer Academic Publishers, 2000. — 368 p.
- GOULD (S.J.). — La Mal-Mesure de l'Homme. — Paris : Odile Jacob, 1997.
- MARELL (A.), LAROUSSINIE (O.). — Scientifics Issues Related to Sustainable Forest Management in an Ecosystem and Landscape Perspective. — Paris : ECOFOR, 2002. — 62 p.
- MASER (Ch.). — Sustainable forestry. Philosophy, Science and Economics. — Delray Beach : St. Lucie Press, 2000. — 373 p.
- THEYS (J.). — Vers des indicateurs de développement durable : se mettre d'accord sur une architecture avant d'empiler les briques. In : Développement durable. Villes et territoires. Innover et décloisonner pour anticiper les ruptures. — Notes du centre de prospective et de veille scientifique, n° 13, 2000, pp. 85-98.
- VIAUX (P.). — Vous avez dit "durable", mais est-ce vraiment mesurable ? — *Perspectives agricoles*, n° 295, 2003, pp. 8-14.

### Rapports et documents internationaux

- Action 21 ; Déclaration de Rio sur l'environnement et sur le développement ; Déclaration de principes relatifs aux forêts. — Nations-Unies, 1993.
- Indicateurs de développement durable : jeux et enjeux. Colloque organisé par la Communauté urbaine du Grand Lyon dans le cadre du programme européen PASTILLE (Promoting Action for Sustainability Through Indicators at Local Levels in Europe). — Actes intégraux, Lyon, 2002.

INSTITUT FRANÇAIS DE L'ENVIRONNEMENT. — Propositions d'indicateurs du développement durable pour la France. — Orléans : IFEN, 2001 (Études et travaux ; 35).

PANEUROPEAN FOREST CERTIFICATION FRAMEWORK. — Common elements and requirements. — Document technique, juin 1999.

Séminaire intergouvernemental sur les critères et indicateurs de gestion durable des forêts. Rapport général, août 1996.

TROISIÈME CONFÉRENCE MINISTÉRIELLE POUR LA PROTECTION DES FORÊTS EN EUROPE. — Déclaration générale et résolutions adoptées. — Lisbonne (Portugal) : Ministère de l'Agriculture, du Développement rural et des Pêches, 1998.

WORLD WILDLIFE FUND. — Global annual report, Forest for Life. — WWF, 1998.

---

#### **ÉVALUER N'EST PAS GÉRER. CONSIDÉRATIONS POUR ROMPRE LE POUVOIR DES CRITÈRES ET DES INDICATEURS (Résumé)**

Dans le domaine forestier, le succès mondial de l'approche "critères et indicateurs" s'explique par la volonté de définir précisément la notion de gestion durable. Recevable en théorie, ce projet s'avère contestable en pratique, car il s'apparente à la quête d'un modèle de forêt idéale, censé satisfaire, partout et toujours, aux différentes "fonctions forestières". Portée par le courant de la certification, cette approche dominante aboutit ainsi à un paradoxe étonnant : personne ne sait vraiment dire ce qu'est la gestion durable, mais tout le monde sait l'évaluer. La confrontation avec la réalité du terrain, à partir d'un travail réalisé dans le territoire de Belledonne-Grésivaudan, permet de mieux comprendre en quoi les critères et les indicateurs s'avèrent très insuffisants pour assurer une meilleure prise en charge des problèmes auxquels sont confrontés les acteurs liés à la forêt et au bois.

#### **ASSESSING IS NOT THE SAME THING AS MANAGING – CONSIDERATIONS THAT UNDERMINE THE POWER OF CRITERIA AND INDICATORS (Abstract)**

In the area of forestry, the worldwide popularity of the "criteria and indicator" approach has arisen from the desire to specifically define the concept of sustainable management. While being a theoretically acceptable goal, in practise the exercise is questionable because it can be likened to the quest for a model of the ideal forest which, everywhere and at all times, purports to fulfil the various "forest functions". Championed by the certification movement, this prevailing approach results in a startling paradox : nobody is truly able to say what sustainable management is, but everyone knows how to assess it. Confronting it with what actually happens in the field, on the basis of work done in the Belledonne-Grésivaudan area, highlights the shortcomings of criteria and indicators in providing better solutions to the problems faced by the stakeholders in the forestry and forest-based industries.

---



