
Bilan de la mise en œuvre de la feuille de route 2017-2018 de l'Agence française pour la biodiversité

Au moment de la création de l'AFB, le 1^{er} janvier 2017, le choix a été fait de ne pas doter immédiatement l'Agence d'un contrat d'objectifs et de performance, mais plutôt de laisser au nouvel établissement le temps de « s'installer », sur le plan technique, organisationnel et institutionnel, avant qu'un tel contrat soit établi, au regard notamment des implications qu'il comporte en termes de choix d'enjeux et de stratégie. Une telle façon de procéder concernait également le Conseil d'administration lui-même, dans la mesure où il aurait été extrêmement délicat pour lui de débattre et se prononcer en toute connaissance de cause sur les options prioritaires dès ses toutes premières séances de travail.

Dans ce contexte, en l'absence motivée de contrat d'objectifs en 2017 mais pour disposer néanmoins d'un référentiel transitoire commun de travail entre l'Agence, le Conseil d'administration et la tutelle, l'option prise a été celle de l'établissement d'une « **feuille de route** » 2017. Ce document a été présenté au Conseil d'administration au cours de sa 4^{ème} séance, tenue le 29 mars 2017.

Ainsi, sans revenir de façon détaillée sur son contenu, on peut rappeler que cette « feuille de route » avait été structurée selon 8 axes (*dont le dernier concernait sa mise en œuvre et son pilotage*) et comprenait une centaine d'actions, d'initiatives prévues ou d'orientations, témoignant ainsi dès le départ de la richesse et de la largeur du champ d'action de l'AFB.

Fin 2017, les premières réflexions sur l'élaboration du contrat d'objectifs et de performance ayant été engagées, avec une perspective d'aboutissement fin 2018, le choix a été fait, en accord avec la tutelle, de ne pas produire une nouvelle feuille de route mais simplement d'**actualiser pour 2018 ce qui avait été identifié pour l'année 2017**. Cette « mise à jour » s'est concrétisée par la note en date du 4 mars 2018 par laquelle le Directeur de l'eau et de la biodiversité a notifié au Directeur général de l'Agence, **sur la base du « bilan à mi-parcours » constaté fin 2017** :

- les quelques sujets déjà identifiés début 2017 qui devaient encore faire l'objet d'une attention particulière dans leur mise en œuvre en 2018 ;
- un certain nombre de sujets « nouveaux » à impulser en 2018 et qui n'étaient pas mentionnés en 2017.

Au moment où le Conseil d'administration est en situation d'adopter le contrat d'objectifs de l'Agence, il est donc pertinent de dresser un **bilan évaluatif général de la mise en œuvre de cette feuille de route**, ce bilan étant cependant logiquement focalisé sur les éléments attendus pour 2018 issus du « constat » à mi-parcours qui, de facto, prenait acte pour une large part des avancées positives issues des premières actions et initiatives de l'Agence dès 2017 (*sur lesquelles il est donc proposé de ne pas revenir ici*).




C'est l'objet du tableau annexé que de rassembler les éléments de ce bilan évaluatifs, sur les bases indiquées.







Si les éléments de lecture et d'analyse de ce tableau sont volontairement proposés « à plat », c'est-à-dire en référence stricte à l'énoncé des actions et orientations attendues retenu début 2018, il convient néanmoins d'avoir à l'esprit, en parcourant ce bilan, au moins trois aspects importants qui sont de nature à le remettre en perspective dans un contexte sensiblement plus large :






- d'une part, la mise en œuvre de cette feuille de route en 2018, et même depuis fin 2017, a en pratique été menée en parallèle à **l'élaboration du contrat d'objectifs** qui couvre la période « d'après 2018 ». On y retrouve donc nécessairement un certain nombre de références croisées, voire de réajustement conjoncturels, ce qui est totalement légitime car il n'existe pas de rupture de continuité dans l'action de l'Agence ;
- d'autre part, la confrontation d'une planification stratégique prévisionnelle avec « la réalité et ses aléas » conduit, là encore de façon légitime, à admettre que le « plan de travail » attendu a pu se trouver partiellement impacté, dans son contenu et/ou son calendrier par un certain nombre de **facteurs nouveaux** qui n'avaient pas obligatoirement été pris en compte initialement sous leur forme définitive. Pour exemple, on peut rappeler que la version finale du Plan Biodiversité (*avec ce qu'elle comporte comme actions portées ou à soutenir par l'Agence*) a été adoptée en juillet 2018, ou que lorsque les Assises de l'eau ont été initiées en mars il n'était pas envisagé de seconde phase (*démarrée en novembre*) ni un processus se déroulant jusqu'au printemps 2019 ;
- enfin, cette feuille de route, même révisée pour 2018, n'a bien sûr pas pris en compte l'élément tout de même extrêmement structurant que constitue l'annonce faite à la fin de l'été 2018 de la **fusion de l'AFB et de l'ONCFS**, annonce qui, sans infléchir il est vrai le programme de travail à très court terme, a cependant conduit assez rapidement à un certain nombre de réajustements de trajectoires et de perspectives, pour s'inscrire délibérément dans des démarches de convergence. L'exemple le plus illustratif est évidemment celui du schéma pluriannuel de stratégie immobilière, dont la conduite par l'AFB seule aurait été dénuée de sens au regard de cette perspective de regroupement à très brève échéance.





Au bénéfice de l'intégration de ces facteurs d'éclairage connexes, mais structurants, le bilan annexé met bien en exergue le fait que, pour l'essentiel et avec le plus souvent un haut niveau de réponse, les objectifs assignés à l'Agence ont assez largement été atteints, et ceux qui ne le sont que partiellement seront atteints en 2019.







ANNEXE – BILAN ÉVALUATIF DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA FEUILLE DE ROUTE 2017-2018 DE L'AGENCE FRANÇAISE POUR LA BIODIVERSITÉ






<i>Domaine</i>	<i>Points de vigilance 2017/ Sujets additionnels 2018</i>	<i>Commentaires</i>	<i>Éval.</i>
1. APPUYER LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES DE RECONQUÊTE DE LA BIODIVERSITÉ			
a. L'appui à l'action européenne et internationale	<p><u>Points de vigilance relatifs à la mise en œuvre de la feuille de route 2017</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les agents de l'établissement participant à des groupes de travail européens et internationaux disposent de mandats validés, en se basant sur l'expérience positive de l'année 2017 <p><u>Sujets additionnels pour l'année 2018</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le cadre de « #biodiv2020 » permettant de préparer la montée en puissance des acteurs de la biodiversité en vue de l'accueil par la France du Congrès mondial de l'UICN en 2020, veiller notamment, en lien avec la relance de la stratégie nationale pour la biodiversité, à organiser la mobilisation progressive de l'ensemble de la société civile (<i>collectivités, entreprises, ONG, scientifiques, citoyens...</i>), et notamment, en 2018, en accompagnant la mise en place de l'initiative « Territoires engagés pour la nature » et en préparant un 2nd Forum « Biodiversité et Économie » - Contribuer à la préparation des positions françaises pour les COP 14 et COP 15 de la convention pour la diversité biologique en vue d'une révision des objectifs d'Aichi 	<ul style="list-style-type: none"> - La formalisation de ces « mandats » est effective et le cadre d'ensemble est désormais clair et consolidé. - Le dispositif de mobilisation est en place sur les bases prévues, en particulier, comme spécifié, avec un engagement fort de l'Agence, tant au niveau national que territorial, dans l'initiative « Territoires engagés pour la nature » (<i>engagement soutenu par la délibération n° 2018-19 du Conseil d'administration du 13 mars 2018</i>), et la seconde édition du Forum « Biodiversité & Économie » s'est tenue les 17 et 18 décembre 2018 au Palais d'Iéna. - Contribution de l'Agence effective et active, complétée par un partenariat avec l'IDDRI. 	  




Domaine	Points de vigilance 2017/ Sujets additionnels 2018	Commentaires	Éval.
	<ul style="list-style-type: none"> - En lien avec la DEB et ses partenaires, suivre la réunion IPBES en Colombie en 2018. Parallèlement, contribuer à la préparation de l'accueil par la France de la 7^{ème} plénière de l'IPBES en 2019 - Lancer la mise en œuvre opérationnelle du projet LIFE Intégré « Habitats marins » et le montage du projet LIFE intégré « Solutions fondées sur la nature pour l'adaptation au changement climatique et la préservation de la biodiversité » 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation effective d'une délégation de l'Agence à la réunion IPBES en Colombie et préparation de la 7^{ème} plénière en cours. - Le projet Life « Habitats marins » (<i>MarHa</i>) est lancé (<i>délibération n° 2017-57 du CA du 27 novembre 2017</i>) et la candidature au Life intégré « ARTISAN » également (<i>délibération n° 2018-39 du CA du 26 juin 2018</i>). 	 
<p>b. L'appui à la définition et la mise en œuvre des politiques au niveau national</p>	<p>Sujets additionnels pour l'année 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> - En lien avec le MTES et le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, identifier les quelques actions sur lesquelles l'AFB apportera sa contribution en lien avec la stratégie des ministères en matière d'agro-écologie dans la suite des États généraux de l'alimentation et dans la perspective de la PAC 2020 - Poursuivre le co-pilotage avec l'ADEME de l'appel à projets citoyen « Mon projet pour la planète » - Apporter un appui scientifique, technique et financier aux Assises de l'eau et sur les suites données à la communication du 9 août 2017 sur la gestion quantitative de l'eau - Engager la création d'un service dédié à la valorisation économique des écosystèmes en Guyane 	<ul style="list-style-type: none"> - Cette thématique a connu une impulsion forte en 2018, reprise au demeurant dans le cadre du COP et appuyée par l'élaboration, en lien avec la tutelle, d'une « feuille de route agro-écologie ». Il s'agit également d'un élément structurant du projet d'établissement. - Appel à projets totalement mené à son terme (<i>1 M€ de soutien pour 15 projets « Biodiversité »</i>). - L'appui technique à la phase 1 des Assises de l'eau (« petit cycle ») a été très important (valorisation de SISPEA). Le centre de ressources « Gestion quantitative » est initié via une valorisation des ressources sur le portail web technique de l'Agence. - Création en cours, mais retard lié aux difficultés de recrutement (<i>chef de projet : 1^{er} avril 2019</i>). 	   

Domaine	Points de vigilance 2017/ Sujets additionnels 2018	Commentaires	Éval.
	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à améliorer la visibilité de la politique Natura 2000, notamment en faisant vivre le site internet du centre de ressources dédié et en lançant l'appel à projets portant sur l'évaluation de l'efficacité de la gestion 	<ul style="list-style-type: none"> - Le centre de ressources, en place, fonctionne et est actif. L'appel à projets « Évaluation de l'efficacité de la gestion » sera lancé en 2019 (<i>soumis à l'approbation du Conseil d'administration le 5 mars 2019</i>). 	
c. L'appui à l'action territoriale	<p>Sujets additionnels pour l'année 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer l'accompagnement du séminaire national portant sur les Schémas d'Aménagement et de Gestion des Eaux (SAGE) conjointement avec l'OIEau et le MTES 	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement technique et financier effectif du Séminaire « SAGE et adaptation au changement climatique » tenu à Orléans en septembre 2018 	
2. GÉRER ET RESTAURER LES ESPACES PROTÉGÉS			
a. La gestion des aires marines protégées	<p>Points de vigilance relatifs à la mise en œuvre de la feuille de route 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veiller à définir un plan d'action et un calendrier pour l'élaboration des documents d'objectifs de sites Natura 2000 en mer (<i>sites mixtes et sites exclusivement marins</i>), en indiquant sur quels sites l'AFB propose de travailler prioritairement <p>Sujets additionnels pour l'année 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> - Engager les travaux de révision de la stratégie de création et de gestion des aires marines protégées pour la période 2020-2030 - Contribuer sur une base scientifique et technique au démarrage des travaux sur les secteurs de renforcement du niveau de protection dans les aires marines protégées existantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Le calendrier d'élaboration des DOCOB est validé annuellement par les comités de pilotage en façade. Le plan d'action est en cours de mise en œuvre. - Les travaux visant à cette révision sont engagés et ont été notamment débattus en interne en Comité des Politiques. - Le travail d'identification des enjeux prioritaires pour la création de zones de protection forte a été finalisé. 	  

<i>Domaine</i>	<i>Points de vigilance 2017/ Sujets additionnels 2018</i>	<i>Commentaires</i>	<i>Éval.</i>
b. Le rattachement des parcs nationaux et la fonction de tête de réseau jouée par l'agence, le rattachement de l'établissement public du marais poitevin (EPMP)	<p>Points de vigilance relatifs à la mise en œuvre de la feuille de route 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conclure la convention de rattachement avec les parcs nationaux, la concrétiser par des actions concrètes et en assurer le suivi par son groupe de pilotage 	<ul style="list-style-type: none"> - La convention de rattachement, soumise au CA le 13 mars 2018, est signée, et son dispositif de mise en œuvre fait l'objet d'un suivi très régulier par le groupe de pilotage animé par la DGA. 	
c. L'animation inter-réseaux de gestionnaires d'aires protégées sur des sujets d'intérêt commun			
3. CONTRÔLER ET PRÉVENIR LES ATTEINTES À L'EAU ET À LA BIODIVERSITÉ			
a. Des actions de police administrative et judiciaire au service des politiques de préservation des écosystèmes	<p>Points de vigilance relatifs à la mise en œuvre de la feuille de route 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veiller à une action de police proportionnée aux enjeux locaux, traduite notamment dans les plans de contrôle élaborés avec les services déconcentrés - Veiller à une bonne intégration au dispositif de contrôle de l'État en mer et sur l'estran <p>Sujets additionnels pour l'année 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proposer une méthode de réalisation de l'inventaire national des espaces naturels à fort gain écologique susceptibles d'être mobilisés pour la mise en œuvre des mesures de compensation (cf. article 70 de la loi biodiversité) en lien avec le Comité de pilotage national dédié 	<ul style="list-style-type: none"> - Dispositif de pilotage en place en ce sens, cette orientation forte étant explicitement reprise dans le cadre du COP. - Démarche en cours, reprise comme OO et indicateur du COP (<i>rapportage DIRM/CACEM</i>). - La formalisation de la méthode est initiée mais non totalement aboutie, essentiellement pour des raisons de disponibilité d'effectifs, mais le processus progresse. Le COP met un accent important sur la démarche et sa nécessaire articulation « national/territorial ». 	  
b. La prévention (<i>information, sensibilisation et communication</i>) sur les missions de police			

<i>Domaine</i>	<i>Points de vigilance 2017/ Sujets additionnels 2018</i>	<i>Commentaires</i>	<i>Éval.</i>
c. Le partenariat Agence française pour la biodiversité-ONCFS			
4. CONNAÎTRE ET COMPRENDRE L'ÉTAT ET LE FONCTIONNEMENT DES ÉCOSYSTÈMES			
a. La collecte de données sur l'état des milieux naturels, les « pressions » qui s'y exercent et leurs impacts, et la coordination des systèmes d'information visant à leur conservation, leur mise à disposition et leur valorisation	<p>Points de vigilance relatifs à la mise en œuvre de la feuille de route 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poursuivre l'effort sur l'amélioration de l'accessibilité du portail EauFrance - Préciser le calendrier de travail et de montée en puissance sur les schémas directeurs des données et les systèmes d'information (<i>SI biodiversité et SI milieux marins</i>) <p>Sujets additionnels pour l'année 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le cadre du nouveau « permis enveloppe » pour les énergies marines renouvelables, appuyer l'État sur la réalisation de l'état initial de l'environnement - Apporter un appui à la construction d'ici fin 2018 du programme d'acquisition de connaissances pour la mise en œuvre de la politique des écosystèmes marins 	<ul style="list-style-type: none"> - Le nouveau portail EauFrance est en ligne depuis décembre 2018. - L'accent a été mis d'abord sur le SI Milieux marins (<i>avis du Conseil scientifique sur le SNDMM en novembre 2018</i>) et la construction du SI Biodiversité est initiée (<i>projet de schéma et charte</i>). - L'AFB a contribué à la rédaction de préconisations pour le CCTP « permis enveloppe ». Les éléments de connaissance pour le site de Dunkerque ont été livrés. - Les travaux ont pris du retard en l'absence de méthodologie suffisamment claire et d'attentes plus précises sur le contenu du programme d'acquisition de connaissance. 	   
b. La conduite et le soutien de programmes d'étude, de prospective et de recherche	<p>Points de vigilance relatifs à la mise en œuvre de la feuille de route 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préciser le calendrier de travail et de montée en puissance en termes de recherche et acquisition de connaissance sur la biodiversité terrestre - Développer des références pour les éléments de qualité biologique et physico-chimique notamment pour les eaux littorales en outre-mer 	<ul style="list-style-type: none"> - Les travaux sont initiés avec l'appui du Conseil scientifique, mais restent à approfondir. Feuille de route mise en place. - Démarches en cours, à la suite notamment de l'ESCO « Eutrophisation », et travaux lancés sur la Guyane pour les eaux littorales outre-mer. Mais globalement, initiatives non encore abouties et reprises comme objectif et indicateur du COP. 	 

<i>Domaine</i>	<i>Points de vigilance 2017/ Sujets additionnels 2018</i>	<i>Commentaires</i>	<i>Éval.</i>
5. SENSIBILISER ET MOBILISER NOS CONCITOYENS			
	<p>Sujets additionnels pour l'année 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparer la campagne nationale de sensibilisation du grand public à la biodiversité esquissée à l'occasion de la réunion du Conseil d'administration du 27 septembre 2017 et qui sera lancée en 2019 - Poursuivre le déploiement des aires marines éducatives en France, accompagner leur reconnaissance à l'international et mettre en place le concept d'aires terrestres éducatives 	<ul style="list-style-type: none"> - La réalisation de la campagne nationale, intégrée au Plan Biodiversité, a été préparée activement en lien étroit avec le MTES et sera lancée en 2019 (<i>soumise pour approbation au CA du 5 mars 2019</i>). - Déploiement soutenu des aires marines éducatives (<i>plus de 100 en 2018</i>) et en cours pour les aires terrestres éducatives (<i>5 ATE expérimentales, dont une outre-mer</i>). 	 
6. ACCOMPAGNER LES ACTEURS			
a. Les principes généraux de l'intervention financière	<p>Sujets additionnels pour l'année 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valoriser l'appel à projets dédié à la biodiversité ultra-marine dans le cadre des « Rencontres et ateliers pour la reconquête de la biodiversité dans les Outre-mers » dédiés à cette même thématique à organiser conjointement avec la direction de l'eau et de la biodiversité en septembre-octobre 2018 - Assurer la contribution technique de l'établissement au groupe de travail du Comité national de l'eau dédié à la continuité écologique 	<ul style="list-style-type: none"> - Appel à projets lancé en 2 phases en 2018 (<i>avec une réévaluation de dotation de 4 à 6 M€ soumise au CA le 5 mars 2019 en raison de la qualité et de l'importance du nombre de projets présentés</i>), appuyé par une implication forte dans le séminaire « outre-mer » de l'automne 2018. - Contribution active et constante de l'Agence à la fois dans le GT « État » ad hoc et dans les travaux du Comité national de l'eau. Séminaire à venir... 	 
b. Le cas particulier des programmes de financement faisant l'objet de dispositions spécifiques d'ordre législatif ou réglementaire	<p>Points de vigilance relatifs à la mise en œuvre de la feuille de route 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produire un document explicitant le programme de montée en puissance de l'établissement dans le cadre de la mise en place du plan Écophyto 2+ 	Document-cadre produit en lien étroit avec la DEB, mais la gouvernance complexe d'Écophyto nécessite encore une consolidation de la posture de l'Agence dans son rôle de « gestionnaire des financements ».	

<i>Domaine</i>	<i>Points de vigilance 2017/ Sujets additionnels 2018</i>	<i>Commentaires</i>	<i>Éval.</i>
c. La formation et la structuration des métiers de la biodiversité	<p><u>Points de vigilance relatifs à la mise en œuvre de la feuille de route 2017</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir un modèle économique pérenne pour les activités de formation réalisées par l'AFB 	- La démarche, initiée et en cours, sera totalement finalisée en 2019.	
7. CONSTRUIRE UN NOUVEL ÉTABLISSEMENT PERFORMANT ET NOVATEUR			
a. L'organisation générale et les missions des échelons territoriaux			
b. Les instances de gouvernance	<p><u>Points de vigilance relatifs à la mise en œuvre de la feuille de route 2017</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Veiller à une communication fluide avec le bureau de tutelle sur les sujets relatifs aux fonctions support 	- Pas de difficulté particulière significative. Les échanges sont fluides, fréquents et de qualité.	
c. La convergence des fonctions support des établissements intégrés fondateurs	<p><u>Points de vigilance relatifs à la mise en œuvre de la feuille de route 2017</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Accélérer les travaux d'élaboration du schéma directeur de stratégie immobilière 	- Processus mis en « stand-by » en raison de la perspective de fusion AFB-ONCFS.	
d. L'accompagnement du changement et la création d'une culture commune...	<p><u>Points de vigilance relatifs à la mise en œuvre de la feuille de route 2017</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Maintenir une vigilance renforcée sur les risques psycho-sociaux 	- Plan d'action de prévention des RPS en place, fondé sur un travail important avec le CHSCT.	