

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

LA GOUVERNANCE ADAPTATIVE DANS LA GOUVERNANCE LOCALE DES  
FORETS : LE CAS DE LA COLLECTIVITE FORESTIERE DU PROJET LE  
BOURDON

MEMOIRE

PRESENTÉ À

L'UNIVERSITE DU QUEBEC EN OUTAOUAIS

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DU PROGRAMME DE MAITRISE EN SCIENCES SOCIALES DU  
DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

PAR

ÉLODIE PLASSIN

SEPTEMBRE 2014

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout particulièrement à remercier Martin Robitaille pour son rôle de « coaching » dans l'élaboration de ce travail. Je remercie également mes deux co-directeurs de mémoire Guy Chiasson et Frédérik Doyon ainsi qu'Annie Monpetit, qui m'ont accompagné et soutenu dans l'élaboration de ce mémoire.

Je voudrais prendre le temps de remercier toutes les personnes employé(e)s de l'UQO : les employé(e)s de ménage, de sécurité, de la COOPSO, du MOKA et ceux du centre sportif.

Je remercie également Odette Guay qui s'occupe des contrats de recherche, Céline Morisset qui gère les étudiants de deuxième cycle et les employé(e)s au bureau du registraire. Je vous remercie parce que votre travail est énorme.

Parce que je garde le meilleur pour la fin, je voudrais dire un grand merci à ma maman et aux ami(e)s. Je pense particulièrement à Flavie Trey et Amandine Cochard, qui m'ont supportée et accompagnée dans ma démarche de réflexion. Je n'oublie pas, Edith Leclerc, Patrick Morin, Nathalie Mc Sween, Annélie Delescluse, Shanel Rabis, Alexi Zeville, Anais Hoffman, etc. Aussi, je tiens à m'excuser pour tous ceux que je ne peux pas citer mais qui mériteraient d'être remerciés.

Aussi, je tiens à remercier le consortium, OURANOS, qui travaille sur le changement climatique et qui m'a permis d'obtenir une bourse d'étude.

Je vous adresse un grand merci. Sincèrement.

## RÉSUMÉ

Partant des conclusions des travaux d'Elbakidze et al. (2010) qui mettent de l'avant que le concept de forêt modèle a été développé dans l'optique de relever le défi de l'adaptation et de l'aménagement durable des forêts, nous avons décidé de nous interroger sur une expérience de gestion des ressources dans le cadre du programme des Collectivités forestières de Ressources Naturelles Canada, qui n'est autre que la continuité du programme des forêts modèles. Ainsi, nous nous sommes questionnés sur la coordination locale de la collectivité forestière le Bourdon (CFPB), à savoir, permet-elle une gouvernance adaptative ?

L'étude de ce mode de gouvernance polycentrique nécessite de s'intéresser aux approches multipartites et multi-niveaux, caractérisant le système socio écologique forestier du Bourdon. Deux méthodes de collectes d'informations ont été utilisées ici. À travers une analyse documentaire des travaux scientifiques relatifs à la gouvernance adaptative et à travers l'étude de documents officiels (collectivités forestières, nouveau régime forestier). Ce recensement a permis de faire ressortir 5 attributs caractéristiques d'une gouvernance adaptative (capital social, capital politique, gestion des conflits, apprentissage, transfert et partage de connaissance, innovation), que nous avons confrontés à l'expérience de la collectivité forestière. Pour ce faire, des entrevues semi-dirigées ont été réalisées, auprès de neuf partenaires du Bourdon, dont certains étaient eux-mêmes des participants aux nouvelles instances locale et régionale, mis en œuvre par le nouveau régime forestier (Table de Gestion Intégrée des Ressources Naturelles, Commission sur les Ressources Naturelles et du territoire, Ministère des Ressources Naturelles).

L'étude des nouvelles dynamiques induites par cette superposition d'échelles spatiales dans le processus décisionnel a permis de voir que des efforts importants ont été consentis pour construire la gouvernance à l'échelle locale (CFPB). Ces efforts ont donné des résultats intéressants, notamment au niveau des relations de confiance, mais aussi en termes de capital politique et de gestion de conflits. L'expérience du projet Le Bourdon semble avoir réussi à réunir les conditions internes pour une gouvernance adaptative. Les difficultés à surmonter semblent être en large partie dues à des facteurs externes tels que la crise forestière et les nouvelles structures instaurées par le nouveau régime forestier.

Mots clés : gouvernance adaptative ; polycentrisme ; système socio écologique ; collectivité forestière

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	II
RÉSUMÉ.....	III
TABLE DES MATIÈRES.....	V
TABLE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTE DES FIGURES.....	IX
LISTES DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES.....	X
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE.....	5
1.1 Les politiques forestières au Québec.....	5
1.1.1 L’approche « mono centrique » de la gestion forestière.....	6
1.1.1.1 Période d’émergence de la conservation et de la foresterie scientifique (1870-1960).....	6
1.1.1.2 L’aménagement intégré et gestion étatique du nouveau régime forestier (1960-1990).....	7
1.1.2 L’émergence du concept de gouvernance et la mise en place progressive d’une l’approche polycentrique.....	9
1.1.2.1 L’avènement de la gouvernance dans les politiques nationales.....	9
1.1.2.2. L’apparition de la gouvernance dans la gestion forestière québécoise par le développement durable et la perspective de gestion participative.....	11
1.2 La gouvernance des forêts au Québec: un processus complexe.....	14
1.2.1 Une gouvernance polycentrique.....	14
1.2.2 L’aménagement écosystémique du nouveau régime forestier (2013)..	17
1.2.3 Résilience et capacité d’adaptation.....	19
1.3 Pertinence du sujet et question de recherche.....	21
1.4 Hypothèse.....	23
1.4 Objectifs.....	24

## CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL DE LA GOUVERNANCE ADAPTATIVE.. 25

2.1 Origine de la gouvernance adaptative : émergence et évolution conceptuelle .....	25
2.1.1 Le paradigme de résilience des systèmes socio écologiques .....	26
2.1.1.1 L'origine de la résilience des systèmes socio écologiques.....	26
• La résilience systémique.....	29
• Dynamique des Systèmes socio écologiques (SSE) .....	30
2.1.2 Fondement de la gouvernance adaptative : la co gestion adaptative....	32
2.1.2.1 La co-gestion adaptative (CGA).....	33
• La gestion adaptative .....	34
• La co-gestion .....	35
2.1.2.2 Les facteurs clés de la co-gestion adaptative.....	35
2.1.3 Tableau synthèse de la littérature portant sur la gouvernance adaptative .....	37
.2 Les attributs caractéristiques de la gouvernance adaptative.....	39
2.2.1 Capital social .....	40
2.2.2 Capital politique .....	40
2.2.3 Gestion des conflits d'intérêts .....	41
2.2.4 Apprentissage, partage et transferts des connaissances.....	42
2.2.5 Innovation.....	43
Chapitre 3 Méthodologie .....	45
3.1 Stratégie de recherche .....	45
3.1.1 L'étude de cas.....	46
3.1.2 L'unité d'analyse.....	47
3.2 Collecte de données.....	48
3.2.1 L'analyse documentaire .....	49
3.2.2 Les entrevues semi-dirigées .....	49
3.3 Opérationnalisation des concepts .....	52
3.4 Analyse des données .....	55
3.5 Validité et fidélité des instruments de mesure.....	55
3.5.1 La validité.....	55
3.5.2 La fidélité .....	56
3.6 Limites de la méthode .....	57
3.7 Considérations éthiques.....	57
CHAPITRE 4 ANALYSE .....	59
4.1 Le projet Le Bourdon et le nouveau régime forestier: des outils de gouvernance adaptative, de facto?.....	59
4.1.1 Le concept de collectivité forestière.....	60
4.1.2 Les objectifs initiaux du projet le Bourdon .....	63
4.1.3 Le nouveau contexte institutionnel : polycentrisme de la gouvernance des ressources forestières locale et régionale .....	65
4.1.3.1 À l'échelle provinciale .....	67
4.1.3.2 À l'échelle régionale .....	67

4.1.3.4. À l'échelle locale.....	68
4.2 Analyse de la gouvernance polycentrique, en contexte de changement: exporter la confiance .....	72
4.2.1 L'expérience de la coordination locale du projet Le Bourdon .....	73
4.2.2 Dans un contexte de refonte de la gouvernance régionale et locale.....	79
4.2.3 Questionnement quant au devenir du projet le Bourdon .....	83
 CONCLUSION GÉNÉRALE.....	 85
 BIBLIOGRAPHIE.....	 87
 ANNEXES.....	 105
ANNEXE 1: Organigramme de la gouvernance au sein du projet le Bourdon .....	106
ANNEXE 2 : Schéma d'entrevues .....	107
ANNEXE 3 : principes et attributs d'une forêt modèle .....	111

## TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1: Caractéristiques, focus et contextes des concepts de résilience (Folke et al, 2006) .....	288
Tableau 2: Tableau récapitulatif de la littérature relative à la gouvernance adaptative	388
Tableau 3: Synthèse des attributs caractéristiques d'une gouvernance adaptative .....	<b>5Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau 4: Points communs entre les principes et attributs d'une collectivité forestière et ceux de la gouvernance adaptative .....	62



## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1: Cycle adaptatif (Gunderson et Holling, 2002) .....	31
Figure 2: Panarchie, modèle heuristique de l'imbrication de cycles adaptatifs de renouvellement soulignant les influences entre les différentes échelles. Modifié par C. Folke 2006 d'après Gunderson & Holling 2002) .....	32
Figure 3: Organigramme du processus de gouvernance régionale et locale des ressources forestières .....	71

## **LISTES DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES**

ADF : aménagement durable des forêts

CA : capacité d'adaptation

CAAF : contrat d'approvisionnement et d'aménagement forestier

CC : changements climatiques

CFPB : collectivité forestière projet Le Bourdon

CNUED : Conférence des Nations-Unies sur l'environnement et le développement durable

CRÉ : conférence régionale des élus

CRRNT : commission régionale des ressources naturelles et du territoire

CRRNTL : commission régionale des ressources naturelles et du territoire des Laurentides

FAO: Food and Agriculture organization of United Nations

FM : forêt modèle

GA : gouvernance adaptative

GDF : gestion durable des forêts

GES : gaz à effet de serre

GIEC : groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

GIRT : gestion intégrée des ressources et du territoire

GPOR : gestion par objectifs et résultats

MDDEFP : Ministère du Développement Durable, Environnement, Faune et Parc

MRC : municipalité régionale de comté

MRN : Ministère des ressources naturelles (anciennement MRNF)

NRF : nouveau régime forestier

ONG : organisation non gouvernementale

ONU : Organisation des Nations-Unies

PAFIO : plan d'aménagement forestier intégré opérationnel

PAFIT : plan d'aménagement forestier intégré tactique

PATP : plan d'affectation du territoire public

PNUE : Programme des Nations-Unies pour l'environnement

PRDIRT : plan régional de développement intégré des ressources et du territoire

RADF : règlement d'aménagement durable des forêts

RIFM : réseau international des forêts modèles

RNI : règlement des normes et interventions

SADF : stratégie d'aménagement durable forestier

SCF : Service canadien des forêts

SSE : système socio écologique

TGIRT : table gestion intégrée des ressources et du territoire

TPI : terre intra municipale

UA : unité administrative

UAF : unité d'aménagement forestier

ZEC : zone d'exploitation contrôlée

## INTRODUCTION

De nombreuses contestations sociales, économiques et écologiques ont amené une remise en question des modèles de gouvernance et de gestion dominants à l'échelle internationale, nationale, provinciale (Jacquet, 2001). Dans le domaine des ressources naturelles, se mettent alors en place des expériences de nouveaux modes de gouvernance et de gestion (Chiasson, Boucher, & Martin, 2005). Ceux-ci tentent de répondre à des problématiques actuelles telles que la décentralisation de certaines compétences, la participation de nouveaux acteurs, l'intégration des changements climatiques (CC), les problèmes d'utilisation et de qualité de la ressource, la montée en puissance du concept de développement durable (DD) et de la prise en compte de l'environnement, etc.

Au niveau de la ressource forestière, la nouvelle gestion et gouvernance cherche à répondre à des enjeux stratégiques. En effet, la forêt comprend différents aspects et rôles. Au niveau mondial, les forêts sont à la base de la subsistance de plus d'un milliard de personnes et permettent de fournir des emplois salariés à plus de 100 millions d'individus. Elles renferment plus de 80 pour cent de la biodiversité terrestre de la planète et aident à protéger les bassins versants, essentiels à l'approvisionnement en eau propre de la majorité de l'humanité (FAO). Au Québec, la forêt a eu un rôle historique dans le développement économique et social de la province. De nombreux acteurs utilisent la forêt, soit pour des activités sans prélèvements (randonnée, observations, écotourisme, etc), soit pour des activités avec prélèvements (bois, produits non ligneux, gibiers, plantes médicinales, champignons, etc). Aussi des conflits d'usages apparaissent fréquemment face à cette ressource. La forêt affecte donc le bien-

être social des populations tributaires de la forêt, mais également le développement économique de plusieurs secteurs. De nombreuses critiques ont vu le jour sur la gestion des forêts québécoises. En effet, des films comme « *L'erreur boréale* » et différents rapports comme celui de la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise, appelé plus communément la Commission Coulombe (2004), ont mis de l'avant la nécessité de transformer les régimes forestiers et la gestion forestière, longtemps considérée comme la chasse gardée de l'État et des industries (Chiasson et al., 2005). Ces critiques ont remis en question la légitimité des pratiques et des politiques publiques liées à la forêt. S'en est suivi de profonds changements dans la gouvernance et la gestion forestière, alimentés par la littérature sur les changements climatiques et les variations climatiques extrêmes.

Aussi, pour de nombreux chercheurs en sciences sociales et politiques, la gouvernance apparaît comme une réponse pour résoudre les défis (Chiasson et al., 2005) qui se posent (crise forestière depuis plus d'une décennie, gestion de l'extraction, etc.). En particulier, les politiques environnementales ont été un laboratoire pour des formes innovantes de gouvernance ce qui a permis de nombreuses avancées (re-légitimation et modernisation de l'action publique, forme originale de coordination hiérarchique, transferts de pouvoirs vers la société civile, etc.) (Theys, 2002). Cependant tous les auteurs ne s'accordent pas sur ce point et certains restent très critiques vis-à-vis de la gouvernance, y voyant surtout une reproduction du modèle technocratique dont les mécanismes d'imputabilité deviennent complexes voire impossibles (Papadopoulos, 2001, Deneault, 2013, Hermet, 2004, Wälti et al., 2004). Toutefois, malgré ce désaccord sur la portée de la gouvernance, le dernier rapport du

Programme des Nations-Unis sur l'environnement (PNUE) (2012) place la gouvernance environnementale mondiale comme l'enjeu le plus préoccupant du XXI<sup>ème</sup> siècle. En outre, de nouvelles avancées dans le domaine des sciences sociales ont abouti sur un nouvel objet de recherche : la gouvernance adaptative<sup>1</sup> (GA). Celle-ci provient de réflexions interdisciplinaires (écologie, économie et sciences sociales) et pose l'adaptation<sup>2</sup> comme facteur principal d'une gouvernance des ressources naturelles dans un contexte de changement et de complexité croissante (Morin et Kern, 1993, Theys, 2002). La GA, bien qu'elle fasse l'objet de plusieurs travaux, reste un concept en construction, dont l'opérationnalisation reste à découvrir.

Considérant que la GA se distingue principalement des autres formes de gouvernance du fait qu'elle met l'emphasis sur le caractère polycentrique (issu des processus de décentralisation) et sur l'interaction des systèmes socio écologiques (voir chapitre deux); nous avons choisi d'étudier une expérience innovante de gestion locale forestière et son intégration dans le processus de gouvernance locale et régionale. Ainsi nous cherchons à savoir si la coordination locale<sup>3</sup> de la collectivité forestière<sup>4</sup> le

---

<sup>1</sup> « Adaptive governance is an evolving research framework for analyzing the social, institutional, economical and ecological foundations of multilevel governance modes that are successful in building resilience for the vast challenges posed by global change, and coupled complex adaptive SES ». Extrait du stockholm resilience center, disponible sur <http://www.stockholmresilience.org/21/research/research-themes/stewardship/adaptive-governance-.html>

<sup>2</sup> « Initiatives and measures to reduce the vulnerability of natural and human systems against actual or expected climate change effects ». Extrait de "Glossary of Contribution of Working Group III to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, 2007, p. 809. Disponible sur <http://www.ipcc.ch/pdf/glossary/ar4-wg3.pdf>

<sup>3</sup> La coordination locale correspond à la « coordination d'acteurs à l'échelle territoriale ». (Leloup et al., 2005)

<sup>4</sup> Continuité du programme des forêts modèles, définit comme « Un processus collaboratif où des personnes et des groupes qui prônent une variété de valeurs, travaillent ensemble afin de concrétiser leur vision de développement durable des terres où la forêt occupe une place importante ». Extrait du Guide création FM, 2008. Disponible sur [http://www.imfn.net/system/files/Model\\_Forest\\_Development\\_Guide\\_fr.pdf](http://www.imfn.net/system/files/Model_Forest_Development_Guide_fr.pdf)

Bourdon permet une gouvernance adaptative ? Y retrouve-t-on les attributs d'une gouvernance adaptative ? Lorsqu'une gouvernance locale est reconnue comme adaptative, peut-on qualifier de facto les échelles supérieures (régionale, provinciale) de même ? Afin de répondre à ce questionnement, nous sommes passés à travers la littérature sur la gouvernance adaptative pour en extraire des qualificatifs caractéristiques. Grâce à des entrevues semi-dirigées auprès d'acteurs clés de la CFPB, nous avons pu déterminer si cette innovation sociale pouvait s'apparenter à cette GA.

Ce mémoire de maîtrise est divisé en quatre chapitres. Le premier expose la problématique et sa pertinence. Le second chapitre présente les diverses bases conceptuelles de la gouvernance adaptative. Le troisième chapitre présente la méthodologie retenue pour réaliser cette étude. Le dernier chapitre présente le travail d'analyse de données du territoire forestier Le Bourdon sous l'angle du concept de gouvernance adaptative.

# CHAPITRE 1

## PROBLÉMATIQUE

Dans ce chapitre, nous allons aborder l'évolution des politiques forestières au Québec sur une temporalité d'un siècle, en s'attardant spécifiquement sur les changements qui caractérisent le régime forestier. Puis, nous nous intéresserons plus largement au processus de gouvernance actuel qui encadre ces régimes forestiers. Ensuite, de ce développement découlera la question de recherche, suivi de la pertinence de la problématique traitée dans ce mémoire. Enfin, nous aborderons les objectifs de la recherche. Les hypothèses, quant à elles, dans un souci de cohérence, seront présentées dans le second chapitre, à la suite du cadre conceptuel.

### 1.1 Les politiques forestières au Québec

Historiquement, la gestion des forêts au Québec a été largement dominée par une logique de l'État régulateur de type « command and control » (Howlett et Rayner, 2006), plus communément appelée approche descendante, ou « top down ». L'analyse historique des trois successions de régimes forestier au Québec réalisée par Boucher (2010 ; 2010b) met clairement de l'avant le rôle prépondérant de l'État (gouvernement provincial) en matière de politique environnementale, au cours du siècle précédent. Nous présenterons ici, successivement ces trois régimes distincts, en insistant principalement sur le dernier, car il présente les premiers changements de l'approche traditionnelle « mono centrique ».



Ainsi, nous verrons rapidement les deux régimes forestiers marquant le XX<sup>ème</sup> siècle et privilégiant l'approche traditionnelle de type « mono centrique » et nous aborderons les changements opérés par la mise en place d'un processus de gouvernance, privilégiant alors une approche du pouvoir de type réseaux.

### 1.1.1 L'approche « mono centrique » de la gestion forestière

La présentation de la gestion forestière québécoise privilégiant l'approche « mono centrique » également appelée « top down », portera sur une temporalité de plus d'un siècle. L'étude d'une telle temporalité nous permettra de montrer rapidement l'historicité et la prégnance du mode de gestion centralisée et centralisateur de l'époque. Ainsi, nous verrons rapidement le régime forestier caractérisé par l'émergence de la conservation et de la foresterie scientifique (1870-1960) et un second régime forestier, de type gestion étatique par l'aménagement intégré (1960 à 1990).

#### 1.1.1.1 Période d'émergence de la conservation et de la foresterie scientifique (1870-1960)

La première période inaugurant le XX<sup>e</sup> siècle s'étale de 1870 à 1960 est celle de l'émergence de la conservation forestière et de la foresterie scientifique. Le gouvernement provincial disposait alors des pouvoirs, animé par une logique d'approche scientifique des opérations forestières et de gestion des stocks (Boucher, 2010b). Toutefois, les entreprises forestières disposaient également d'un certain pouvoir, de part des moyens de pression qu'elles exerçaient auprès du gouvernement, leur assurant l'octroi de nouveaux couverts forestiers. Dans un premier temps, les entreprises ont exercé des pressions pour s'assurer de disposer de territoires forestiers

mais aussi pour ralentir le mouvement de colonisation agricole de l'époque. Les années 1890 ont perpétué ce système de pression fait au gouvernement, notamment grâce au développement des industries papetières : « Ainsi, l'exploitation de la forêt se tournait vers d'autres activités sur la base d'autres ressources ligneuses que celles privilégiées jusque-là pour le bois de sciage, de sorte que les réserves apparaissaient de nouveau inépuisables » (Boucher, 2010b, p.3).

Pour conclure sur cette première période de gestion forestière, on observe une prépondérance des entreprises forestières sur le pouvoir décisionnel de l'État. D'ailleurs Boucher (2010) parle de l'existence d'un « bloc social » (entreprises forestières et multinationales) concernant la gestion des ressources forestières et ce, bien que soient apparus de nouveaux acteurs dans l'espace forestier : tout d'abord les ingénieurs forestiers, puis après la 2<sup>e</sup> guerre mondiale « le consommateur de paysages » (p.4).

#### 1.1.1.2 L'aménagement intégré et gestion étatique du nouveau régime forestier (1960-1990)

Dans un contexte global (mondial) de modernisation de l'État, les années 1960-1990, au Québec, sont marquées par l'avènement d'un nouveau régime forestier. Cette période de changement est caractérisée au Québec (plus qu'ailleurs en Amérique du Nord) par une modernisation accélérée de l'État, qui prit la forme d'un fort développement des services publics et des politiques économiques (Boucher, 2010b). Cette « intensification » de l'intervention de l'État se retrouvera ainsi dans le domaine de la santé, de l'éducation, de la fonction publique, mais aussi dans les secteurs de l'énergie, du financement et de l'exploitation des ressources minières et forestières (Boucher, 2010b).

Du point de vue du secteur forestier, le redéploiement de l'action étatique se traduit par la prise en charge de la gestion de la forêt publique. Ce changement institutionnel s'est fait dans une optique de recherche d'intérêt d'approvisionnement, le plus équitable possible, pour le plus grand nombre, et dans un souci de maintien des emplois dans les industries forestières (Boucher, 2010b). Concrètement, les deux acteurs principaux de la gestion forestière restent les mêmes qu'auparavant (l'État et l'industrie forestière), mais leurs rapports et leurs rôles respectifs se voient modifiés. Les entreprises sont désormais plus encadrées : elles sont tenues de fournir des inventaires exhaustifs de leurs pratiques de coupes forestières, ainsi que des plans de reboisement. De plus, l'État est venu renforcer sa position de maître d'œuvre en 1974, via le programme d'abolition graduelle des concessions forestières. On observe alors que le changement institutionnel opéré dans la gestion des ressources forestières conforte toujours le rôle prépondérant de l'État et n'intègre pas les enjeux environnementaux.

Pour conclure cette première partie de rétrospective des régimes forestiers caractérisant le Québec de 1870 à 1960, nous pouvons mettre de l'avant que le moyen mis en œuvre pour la gestion forestière reposait sur une approche « mono centrique » (de type top-down) dont le pouvoir était réparti au sein d'un « bloc social hégémonique » (Boucher, 2010b, p.4) bipartite. Toutefois, le nouveau régime forestier des années 1990 a permis, progressivement, la mise en place d'une approche plus diffuse du pouvoir, communément appelée approche « polycentrique », qui rompt totalement avec la logique traditionnelle.

### 1.1.2 L'émergence du concept de gouvernance et la mise en place progressive d'une l'approche polycentrique

Nous allons tout d'abord, aborder l'évènement majeur des politiques nationales marquant la fin du XX<sup>me</sup> siècle, à savoir : le passage d'un pouvoir détenu par un « Etat de gouvernement » (de type mono centrique) à la mise en œuvre d'un « État de gouvernance » (Baron, 2003) qui dispose d'un pouvoir plus diffus, souvent qualifié de type « réseaux ». Puis, nous aborderons plus précisément les changements que cela engendre quant à l'organisation du nouveau régime forestier des années 1990.

#### 1.1.2.1 L'avènement de la gouvernance dans les politiques nationales

Les années 1990 sont marquées par un contexte de crise, remettant en question le modèle productiviste, basé sur l'accumulation intensive du capital et sur le modèle de l'État nation (État providence) (Jouve, 2005). En réponse à ces critiques, l'« État gouvernement », de type *command and control*, va prendre progressivement la forme d'un « État de gouvernance » (Baron, 2003).

Le concept de gouvernance est donc apparu récemment dans les sciences sociales, pour en devenir un incontournable en sciences politiques (Stocker, 1998; Andrew et Goldsmith, 1998 ; Doyon et al., 2012). La gouvernance réfère au passage d'une structure hiérarchique du pouvoir vers une structure de « types réseaux », qui n'exclut pas le pouvoir des institutions publiques mais insiste plutôt sur les mécanismes de toutes sortes (partenariat, négociation, collaboration entre plusieurs acteurs etc.), permettant alors à ce pouvoir de se réorganiser, de s'actualiser, en intégrant les formes de prise de décision qui s'exercent à l'extérieur des institutions, par les acteurs de la société civile

(Baron, 2003). Ainsi, dans une perspective de gouvernance, les phénomènes de pouvoir sont relationnels et passent conséquemment par la collaboration et la coordination entre une pluralité d'acteurs. Concrètement, la mise en place de la gouvernance est passée par des processus de décentralisation des pouvoirs vers les collectivités locales mais aussi par des processus de déconcentration des pouvoirs concernant les services publics.

Cette recommandation à la décentralisation des pouvoirs étatiques s'appuie sur des travaux empiriques (Ostrom et al., 2002) qui mettent de l'avant l'efficacité potentielle de certains systèmes de gestion, plus locaux, par rapport à la gestion étatique centralisée ou encore la propriété privée. Ainsi la gouvernance n'est autre que le processus dans lequel l'État trouve sa raison d'être dans l'instauration de capacités de négociations entre une grande variété d'acteurs (Muller, 1990 ; Duran et Thoening, 1996 dans Angeon et Caron, 2009).

En résumé, la gouvernance consiste pour l'État à abandonner l'élaboration et la mise en œuvre des politiques via une approche « top down » au profit de nouveaux acteurs publics, privés et communautaires. Elle se caractérise alors par une « structure de type réseaux » (Baron, 2003) qui donne lieu à une multiplicité des lieux de pouvoir. Quoi qu'il en soit, l'État joue encore un rôle d'importance dans l'élaboration de politiques, mais avec la gouvernance, la sphère d'influence en matière de prise de décision s'élargit à de nouveaux acteurs et les processus de négociations entre eux.

### 1.1.2.2. L'apparition de la gouvernance dans la gestion forestière québécoise par le développement durable et la perspective de gestion participative

Il semble opportun ici de faire une remise en contexte de cette période historique de grands changements étatiques. En effet, en parallèle du contexte de crise de légitimité de l'État, de mise en œuvre des formes de décentralisation de l'État et de mise en œuvre des processus de gouvernance, le contexte environnemental vient imposer un nouveau paradigme, celui du développement durable. C'est donc dans un contexte de changement que s'est fait la troisième et dernière réforme du régime de gestion forestière marquant le XX<sup>ème</sup> siècle.

C'est en 1986 qu'est apparue la refonte du régime forestier, basée sur la Loi sur les forêts du Ministère des ressources et de la faune (MRN<sup>5</sup>). Cette réforme prévoit la mise en place des contrats d'approvisionnement et d'aménagement forestier (CAAF). Ce mécanisme de CAAF permet à l'État de contrôler et de remettre la gestion de la ressource aux utilisateurs (principalement les papetières). Les travaux de Boucher (2010b) font ressortir plusieurs aspects innovants : la responsabilité des utilisateurs concernant l'aménagement forestier ; la possibilité d'élargir le concept d'utilisateurs de la forêt dans le but d'une utilisation maximale de la ressource et de diversification de l'aménagement forestier; et enfin une ouverture aux processus de consultation concernant l'aménagement forestier. Des modifications ont été apportées en 1990,

---

<sup>5</sup> Pour des raisons de cohérence, bien que le Ministère des Ressources et de la Faune ait changé plusieurs fois de noms, nous garderons le même acronyme.

permettant de parler de nouvelle forme de « gouvernance participative » et d'ouverture à la gestion participative de nouveaux acteurs (Boucher, 2010b).

Les changements qui se sont opérés en matière de gouvernance forestière québécoise sont observés dans de nombreuses provinces canadiennes dès les années 1990 (Bouthillier, 2001; Chiasson et al., 2011). Concrètement, cela s'est traduit par une refonte du « bloc social hégémonique » (Boucher, 2010b, p.4) prédominant depuis un siècle, dans lequel des acteurs de la société civile (communautés locales, premières nations, groupes écologistes, associations de différents types et entreprises alternatives) interviennent désormais dans le processus de décision de l'aménagement des forêts publiques, en partenariat avec l'État et les gouvernements locaux (Boucher, 2010). Cet élargissement de la participation se fait aussi bien par un droit de regard sur les pratiques industrielles (Lecomte, Martineau-Delisle et Nadeau, 2005), qu'à travers la gestion de parcelles de forêts locales par les MRC (Chiasson et Gadoury, 2000). On parle alors de décentralisation et de participation de différentes instances de la société civile pour décrire une forme d'approche partenariale de la gestion des ressources par les acteurs du territoire (Boucher, 2010b).

Ainsi, diverses expériences de gouvernance privilégiant une approche plus polycentrique ont été menées. Le Québec enregistre différentes expériences de gestion multipartites de la forêt via le programme des forêts habitées<sup>6</sup>. Le gouvernement

---

<sup>6</sup> Mode de gestion partenariale, proposé pour favoriser le développement économique local des régions du Québec (Bouthillier et Gélinas, 2005).

fédéral, pour sa part, a mis de l'avant le programme des forêts modèles<sup>7</sup> (1992-2007) converti en programme des collectivités forestières depuis 2007. Plusieurs publications portent sur des exemples de gestion polycentriques, où de nombreux acteurs de la société civile sont appelés à jouer un rôle plus important (Venot et Narayanan, 2009 ; Chevalier, 2003). Les travaux de Doyon et al. (2012) au Canada ainsi que ceux d'Elbakidze et al. (2010) sur les contextes suédois et russe ont permis d'éclairer l'expérience des forêts modèles. Auparavant, les travaux de Gelinas et Bouthillier (2005) ont mis en lumière l'expérience des forêts habitées soutenues par un programme du gouvernement québécois. Ces expériences reposent sur des processus conjoints dans la prise de décision (Boucher, 2010b) et participent au renouvellement sémantique des politiques de développement et de conservation des ressources forestières : partenariat, concertation, négociation, médiation, gouvernance (Boucher, 2010b).

Ainsi, force est de constater que les années 1990 sont caractérisées par de profonds changements dans les processus décisionnels concernant la gestion forestière québécoise. D'une part, l'élargissement des parties prenantes au processus de gestion a permis une refonte du bloc social hégémonique et d'autre part, il est question d'intégrer de nouveaux enjeux (environnementaux et sociaux) dans la gestion forestière. L'avènement du développement durable aura permis d'accélérer la prise de conscience collective quant à l'importance de tenir compte des valeurs environnementales dans toutes les sphères des activités économiques (Vaillancourt et al., 2008). Toutefois, ces modèles de gestion forestière, mis en œuvre pour pallier les défaillances de l'ancien

---

<sup>7</sup> Un processus collaboratif où des personnes et des groupes qui prônent une variété de valeurs, travaillent ensemble afin de concrétiser leur vision de développement durable des terres où la forêt occupe une place importante (Guide de création d'une forêt modèle, 2008). Disponible sur [http://www.imfn.net/system/files/Model\\_Forest\\_Development\\_Guide\\_fr.pdf](http://www.imfn.net/system/files/Model_Forest_Development_Guide_fr.pdf)



régime, font face eux aussi à de nouveaux enjeux. La superposition d'échelles territoriales dans le processus de prise de décision nécessite un apprentissage important.

## **1.2 La gouvernance des forêts au Québec: un processus complexe**

Nous abordons ici la complexité des nouvelles pratiques de gouvernance forestière par la forme polycentrique qu'elles revêtent puis sous l'angle de la mise en œuvre du nouveau régime forestier, en vigueur depuis avril 2013. En effet, les changements institutionnels opérés par la décentralisation, par la mise en place des principes du développement durable, par l'élargissement du processus participatif, par l'élaboration d'un nouveau régime de gestion viennent complexifier la cartographie des acteurs décisionnels concernant la gestion des ressources forestières. Enfin, nous présenterons un modèle de gouvernance qui, théoriquement, devrait permettre de faire face à la complexité des systèmes face aux changements.

### 1.2.1 Une gouvernance polycentrique

La fin des illusions de croissance de la période post-fordiste (années 1970) a marqué l'avènement du concept de gouvernance. Mais cette période est également marquée par une nouvelle catégorie d'organisation spatialisée d'acteurs, que d'aucuns qualifient de « territoire <sup>8</sup> » (Pecqueur et Peyrache-Gadeau, 2010). L'apparition du territoire comme nouvelle catégorie du développement va de pair avec l'apparition de nouveaux acteurs opérant au sein de structures étatiques et non étatiques, puisqu'il

---

<sup>8</sup> « Le territoire est à l'espace ce que la conscience de classe, ou plus exactement la conscience de classe conscientisée est à la classe sociale potentielle : une forme objectivée et consciente de l'espace. » (Roger Brunet, 1990, p. 35)

implique l'imbrication de divers types d'acteurs et de divers niveaux de coopération dans la définition des objectifs et dans la mise en œuvre des politiques de conservation (Angeon et Caron, 2009) et de développement durable. Cette redéfinition des rôles et des échelles vient passablement compliquer la compréhension des processus décisionnels propres à la gouvernance des forêts, historiquement monocentriste.

La gouvernance des ressources naturelles tente de dépasser les divisions sectorielles et de transcender les divisions sociales, territoriales et politiques par l'intégration de nouveaux acteurs à toutes les échelles de la gestion des ressources (Boissonnet, 2010). Toutefois, du fait du caractère transfrontalier des problèmes environnementaux se manifestant à des échelles spatiales, sociopolitiques et temporelles multiples, le processus de gouvernance est complexifié (Boissonnet, 2010). Cette prise de conscience de la complexité d'une gestion intégrée des ressources naturelles et des multiples niveaux qui la composent, a fait émerger une approche nouvelle appelant à une « gouvernance polycentrique » (McGinnis, 1999c). Cette approche met de l'avant qu'il existe de nombreux espaces délibératifs, à de multiples échelles, dans lesquels l'accès et l'usage des ressources se négocient continuellement (Venot et Narayanan, 2009).

L'efficacité d'une structure polycentrique de gouvernance repose principalement sur deux éléments. D'une part, le contexte dans lequel elle se met en place et d'autre part, l'échelle à laquelle l'on choisit d'étudier le contexte socio-environnemental (McGinnis, 1999b, c; Berkes, 2007; Andersson and Ostrom, 2008 dans Venot et Narayanan, 2009). La gouvernance polycentrique nécessite de comprendre comment concilier des pratiques et décisions enchevêtrées (et parfois conflictuelles), par le biais d'analyses multidimensionnelles visant à comprendre les divers degrés d'influence des

acteurs sur les pratiques et prises de décisions d'autres acteurs. La gouvernance polycentrique doit favoriser la coordination entre les acteurs (Venot et Narayanan, 2009). Mais l'idée d'une « gouvernance polycentrique » reste avant tout une construction théorique (Andersson et Ostrom, 2008) qui reste difficile à mettre en œuvre de par les coûts en termes de recherche, de suivi ou de temps associés à la prise de décision. Comme le souligne Berkes (2007) : « Il est nécessaire de mieux comprendre la distribution dans le temps des coûts et bénéfices associés à de multiples relations d'interdépendance. Comment gérer les différences de pouvoir au sein de réseaux et entre différents groupes, à différents niveaux d'organisation est également fondamental » (traduction tirée de Venot et Narayanan; 2009).

Au Québec, c'est le ministère des Ressources naturelles du Québec qui est responsable de la gestion de la ressource forestière, et ce depuis la Loi sur les forêts de 1986. Il se pose comme le responsable de la stratégie et de la vision d'ensemble du régime forestier. En 1995, sont apparus de nouveaux acteurs du territoire à l'échelle locale, les municipalités régionales de comté (MRC), qui désormais, peuvent se voir confier la gestion d'une partie du couvert forestier : on parle alors de terres publiques intra municipales (TPI). Sur une échelle différente cette fois-ci, un nouvel acteur régional est apparu dans la gestion forestière en 2010 : les conférences régionales des élus (CRÉ) qui se posent comme l'interlocuteur privilégié du gouvernement en matière de forêt publique pour le territoire ou la communauté qu'elle représente. De plus, comme nous l'avons déjà mentionné, on recense plusieurs programmes innovants dans la gestion de territoire forestier à l'échelle locale, tous basés sur des partenariats visant à la mise en place concrète d'une gestion durable des forêts (programme des forêts modèles, des forêts habités, des collectivités forestières).

Ce bref passage, théorique et pratique reflète la complexité inhérente au modèle de gouvernance polycentrique que constitue l'imbrication de divers types d'acteurs et de divers niveaux de coopération dans la définition des objectifs et dans la mise en œuvre de politique de gestion forestière durable (Leloup et al., 2005). L'avènement du nouveau régime forestier, en vigueur depuis avril vient, lui aussi, passablement complexifier le processus de gouvernance et de gestion des ressources forestières.

### 1.2.2 L'aménagement écosystémique du nouveau régime forestier (2013)

La gestion des ressources forestières du Québec marque son entrée dans le XXI<sup>e</sup> siècle, par l'avènement d'un nouveau régime forestier (avril 2013). Cette réforme institutionnelle, initiée dès 2004, suite au rapport Coulombe<sup>9</sup> prévoit le passage du Règlement des normes et interventions (la Loi sur les forêts (1986)) vers le Règlement sur l'aménagement durable des forêts (RADF). Concrètement, l'aménagement durable des forêts (ADF) québécoises prévoit la mise en place d'une gestion durable des forêts (GDF), définit comme :

*une gestion des forêts visant à atteindre un ou plusieurs objectifs clairement définis concernant la production soutenue de biens et de services forestiers désirés, sans porter atteinte à leur valeur intrinsèque ni compromettre leur productivité future, et sans entraîner d'effets indésirables sur l'environnement physique et social (Loi sur l'aménagement durable des forêts du Québec, chapitre A 18-1).*

Ce nouveau régime introduit de profonds changements : d'une part, parce qu'il poursuit la mise en place d'un système polycentrique concernant la gestion forestière

---

<sup>9</sup> Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique. <http://www.commission-foret.qc.ca/rapportfinal.htm>

(voir chapitre IV), et d'autre part parce qu'il préconise la mise en place d'un ADF, basé sur un aménagement écosystémique <sup>10</sup> (Boisvert et Caron, 2002). Un des aspects novateurs de l'aménagement écosystémique est qu'il permet d'appréhender les perturbations naturelles comme des facteurs internes à l'écosystème forestier, alors que pendant longtemps, les perturbations étaient considérées comme des facteurs exogènes (Vaillancourt et Gauthier, 2008). L'idée sous-jacente étant que le maintien des forêts aménagées dans un état proche de celui des forêts naturelles, permettra d'assurer la survie de la plupart des espèces, précisément parce que ces dernières y trouveront des conditions auxquelles elles sont adaptées. Ainsi l'aménagement écosystémique (ou approche par écosystème) est une « méthode de gestion où les terres, l'eau et les ressources vivantes sont intégrées pour favoriser la conservation et l'utilisation durable et soutenable des ressources naturelles, afin de respecter les interactions dans les écosystèmes dont l'être humain dépend »<sup>11</sup>

Selon ma compréhension, le polycentrisme et l'aménagement écosystémique sont des caractéristiques actuelles de la gouvernance forestière, qui participent à la complexification des processus. En effet, le polycentrisme induit un élargissement dans les échelles décisionnelles et une nécessaire coordination entre ces différents niveaux. L'aménagement écosystémique, quant à lui, requiert un profond changement de nos façons de faire puisqu'il repose sur une vision intégrée de l'écosystème. D'ailleurs, au

---

<sup>10</sup> L'aménagement écosystémique consiste à « pratiquer un aménagement forestier apte à maintenir la diversité biologique et la viabilité des écosystèmes en cherchant à réduire les écarts entre la forêt aménagée et la forêt naturelle » (site du MRN). Disponible sur <https://www.mffp.gouv.qc.ca/forets/amenagement/amenagement-ecosystemique.jsp>

<sup>11</sup> Environnement Canada, du Réseau canadien d'information sur la biodiversité, « Approche Écosystémique » archive consultée le 13-09-2012. Disponible sur [cbin.ec.gc.ca](http://cbin.ec.gc.ca)

regard des avancées scientifiques, il est important de souligner que ces deux caractéristiques se retrouvent au cœur de la littérature scientifique traitant de la dimension de l'adaptation de la gouvernance, comme le souligne la définition de la gouvernance adaptative.

### 1.2.3 Résilience et capacité d'adaptation

Il existe toute une littérature issue des travaux sur la résilience des écosystèmes qui traite de la capacité d'adaptation face aux changements climatiques (Magnan, 2009 ; Provitolo, 2009 ; Doyon et al., 2012 ; Quenault, 2013 ; etc). Toutefois, peu de ces travaux s'intéressent à l'étude du rôle du pouvoir et des politiques comme facteur favorable à la capacité d'adaptation des communautés (Brooks, 2003), occultant l'importance de la gouvernance jouée dans les processus d'adaptation des communautés face aux CC (Carina et al., 2009). Pourtant, des chercheurs, issus de l'école de la résilience<sup>12</sup> (Folke, 1998 ; Walker et al, 2004 ), ont élaboré, à travers la fusion de travaux théoriques et empiriques de champs interdisciplinaires (écologie, géographie, sciences sociales), un nouveau concept : celui de gouvernance adaptative qui met justement en exergue l'importance des formes du pouvoir dans les dynamiques d'adaptation (Quenault, 2013).

La définition de la gouvernance adaptative la positionne comme le modèle de gouvernance qui permettra de faire face aux difficultés présentes, notamment celles

---

<sup>12</sup> Résilience : capacité d'un écosystème, d'un habitat, d'une population ou d'une espèce à retrouver un fonctionnement et un développement normal après avoir subi une perturbation importante (Sunde, 2008).

liées au polycentrisme et à l'interaction des systèmes socio écologiques<sup>13</sup>. Ainsi au vu des deux caractéristiques de la complexité de la gouvernance actuelle (polycentrisme et gestion écosystémique), il semblait pertinent de prendre ce concept comme cadre d'analyse. Selon la définition du Stockholm Resilience Centre<sup>14</sup>, la gouvernance adaptative :

*is an evolving research framework for analysing the social, institutional, economical and ecological foundations of multilevel governance modes that are successful in building resilience for the vast challenges posed by global changes and coupled complex adaptive social-environmental systems .*

---

<sup>13</sup> Concept développé par Anderies et al., 2004

<sup>14</sup> Consulté le 20-09-2011. Disponible sur <http://www.stockholmresilience.org/21/research/research-themes/stewardship/adaptive-governance-.html>

### 1.3 Pertinence du sujet et question de recherche

La gouvernance adaptative, est encore peu couverte par les travaux en sciences sociales, notamment francophones. De plus, au regard des travaux existants sur les nouvelles formes de gestion forestières « polycentriques » (forêt modèle, forêt habitée, collectivité forestière), on remarque que ces formes de gestion font principalement l'objet d'étude de par le polycentrisme, la participation et la coordination qu'elles nécessitent (Chiasson et Leclerc, 2013, Gelinat et Bouthillier, 2005), mais aucun de ces travaux n'a eu pour objectif de montrer dans quelle mesure ces pratiques sont adaptatives face aux changements, qu'ils soient climatiques ou institutionnels.

Le cœur même de la problématique est de voir dans quelle mesure les pratiques de gouvernance polycentrique présentent au sein de la collectivité forestière le Bourdon, sont propices du point de vue de l'adaptation<sup>15</sup> et correspondent ainsi à la « gouvernance adaptative » telle que définie par l'école de la résilience<sup>16</sup>. La problématique aborde une expérience québécoise de gestion polycentrique des ressources forestières, par une perspective de gouvernance adaptative.

Ainsi notre questionnement initial était le suivant : le concept de gouvernance adaptative est-il transposable aux différents modèles de gestion forestière polycentrique que l'on recense au Québec? Peut-on parler de gouvernance adaptative lorsqu'on réfère

---

<sup>15</sup> Adaptation : capacité d'un système à prévoir et à se préparer aux changements et aux stress afin de s'ajuster aux effets anticipés par ce même stress (Smit *et al.*, 2001).

<sup>16</sup> La résilience écologique réfère à l'habileté d'un système à stabilité multiple, à conserver les valeurs de ses variables lors de perturbations/changements (Gallopín, 2006).



aux expériences des collectivités forestières ? Ces interrogations vont porter sur le territoire le Bourdon, un exemple de collectivité forestière située dans la région des Laurentides.

Comme le souligne les travaux sur l'efficacité d'une structure polycentrique de gouvernance, deux éléments sont à prendre en considération : le contexte mais aussi l'échelle à laquelle l'on choisit d'étudier le contexte socio environnemental. Aussi, dans ce mémoire nous aborderons l'étude de la gouvernance dans un contexte de régime forestier québécois et sous l'angle de l'échelle locale. Notre interrogation est la suivante : la coordination locale de la Collectivité Forestière du Projet Le Bourdon permet-elle une gouvernance dite adaptative ?

Pour ce faire, nous élaborerons un cadre théorique qui nous permettra de centraliser une grande partie des travaux portant sur la gouvernance adaptative et ainsi produire une recension des facteurs déterminants de la gouvernance adaptative. De plus, nous réalisons une cartographie du processus de gouvernance autour de la gestion des ressources forestières du Bourdon afin de faire ressortir les dynamiques liées au caractère polycentrique de la gouvernance ainsi que la stratégie des acteurs. Puis, dans un second temps, nous nous intéresserons aux facteurs de la gouvernance adaptative dans le contexte de la coordination locale du projet Le Bourdon.

La spécificité de notre recherche sera d'être une étude de cas québécoise en contexte de changement institutionnel, intégrant l'adaptation aux changements climatiques et qui a pour but de déterminer les facteurs caractéristiques d'une gouvernance adaptative. De plus, cette étude de cas permettra de mettre de l'avant des clés de compréhension pour améliorer les futures politiques forestières du Québec vis-à-

vis de l'adaptation. En outre, pour la communauté étudiée, cette étude peut leur permettre de renforcer leur cohésion et organisation sociale de partenariat et leurs futures stratégies.

#### **1.4 Hypothèse**

Selon les travaux d'Elbakidze et al. (2010) portant sur quatre Forêts modèles en Suède et en Russie, le concept des Forêts modèles peut permettre de relever le défi de l'adaptation et de l'aménagement durable des forêts (« sustainable forest management »). Leurs études comparées sur quatre expériences de FM, deux Suédoises et deux Russes, montrent l'importance de tenir compte du type d'interaction entre les partenaires locaux (gouvernance horizontale) et entre les échelles d'action : tout particulièrement la relation ascendante (« bottom up ») ou descendante (« top down ») entre le niveau national et les acteurs locaux (gouvernance verticale). Ces travaux sont forts éclairants pour nous, non seulement parce qu'ils montrent la pertinence de prendre des FM comme point d'ancrage pour une étude sur la gouvernance adaptative, mais également parce qu'ils mettent de l'avant toute la complexité des processus de gouvernance polycentrique à considérer dans une logique d'adaptation (Doyon et al., 2012). L'enjeu est de taille car la capacité d'adaptation, dans un système complexe, nécessite une réorganisation continue du système et confère une place centrale aux mécanismes d'apprentissage et aux dispositifs d'évaluations des résultats des stratégies de gestion (Pahl-Wostl et al., 2008).

Au vu de ce que nous avons entre aperçu, il semble probable que la gestion locale de la CFPLB prenne la voie de la gouvernance adaptative, de même que les

modifications législatives et procédurales engendrées par le nouveau régime forestier. Ce projet a débuté en 2007. Il est probable que le défi de la coordination locale dans un processus polycentrique, soit dépassé et que l'un des plus gros enjeux porte sur les interactions entre les échelles, les superpositions de mandats, l'apprentissage nécessaire au bon fonctionnement du polycentrisme de la gouvernance.

#### **1.4 Objectifs**

Ce travail de recherche a pour objectif de mieux comprendre une des formes de la gouvernance, qui de par sa définition, semble plus à même de palier aux défaillances des modèles existants jusqu'alors. De plus, ce travail permettra également de mieux cerner les enjeux et défis liés au mode de gouvernance, dans un contexte de changements multiples. Il est important de rappeler les différentes crises ou changements traversés par ce secteur depuis plusieurs décennies : une crise forestière qui dure depuis plus d'une décennie, la mise en œuvre d'un nouveau régime forestier prônant une méthode de gestion durable et qui par là même, met en place de nouvelles institutions et de nouvelles procédures participatives, sur de multiples échelles spatiales.

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE CONCEPTUEL DE LA GOUVERNANCE ADAPTATIVE**

La seconde partie du mémoire constitue notre cadre théorique et se décompose en deux grandes parties. Nous aborderons tout d'abord, au travers de la revue de littérature, la présentation du paradigme et des fondements qui constituent la gouvernance adaptative. Dans la deuxième partie, nous présenterons les cinq attributs principaux de la gouvernance adaptative que nous avons ressortis de la littérature.

#### **2.1 Origine de la gouvernance adaptative : émergence et évolution conceptuelle**

La gouvernance adaptative est un concept novateur, qui se démarque des autres formes de gouvernance parce qu'il tente de palier aux défaillances des formes de gouvernance actuelles, notamment parce qu'il intègre une dimension « adaptative » face aux changements continus, caractéristiques de nos sociétés contemporaines (Beck, 2008). Comprendre le concept de gouvernance adaptative passe nécessairement par la présentation du récent paradigme dans lequel elle s'inscrit, mais cela nécessite également le parcours de ses fondements. Ainsi, dans un premier temps nous présenterons le paradigme de la résilience des systèmes socio écologiques (SES) et dans un second temps, nous parcourrons la littérature scientifique afin de comprendre les origines du concept de gouvernance adaptative.

### 2.1.1 Le paradigme de résilience des systèmes socio écologiques

Le concept de résilience est initialement apparu dans les sciences écologiques. Les travaux de Folke (2006) présentent une distinction de trois évolutions dans la pensée autour de la résilience (tableau 1). Nous allons rapidement les passer en revue afin d'insister sur celui qui va servir aux fins du présent mémoire, la résilience des systèmes socioécologiques.

#### 2.1.1.1 L'origine de la résilience des systèmes socio écologiques

La résilience des systèmes socio écologiques est l'aboutissement de trois évolutions du mode de pensée (tableau 1). La première conception réfère à ce que l'on nomme l'« ingénierie résiliente »<sup>17</sup>, fortement inspirée des travaux sur la propriété des matériaux des sciences de l'ingénierie. En physique mécanique, la résilience désigne « une propriété d'élasticité et de résistance aux chocs des matériaux » (Quenault, 2013, p.3). Selon cette conception, les matériaux qui ont la capacité de résister à un choc (ou à un stress) sont « résilients ». Par conséquent la résilience fait référence à la résistance au changement. La seconde conception de la résilience a été ce que l'on nomme la résilience écologique, où l'on remet en question la dynamique écosystémiques comme étant stables (Folke, 2006 ; Gallopín, 2006). Désormais, il est proposé de concevoir les dynamiques écosystémiques (voir ci-dessous) comme évoluant autour de multiples états stables. Gallopin (2006) définit alors la résilience comme la capacité des systèmes à absorber une perturbation tout en étant capable de maintenir les mêmes populations ou variables. C'est ainsi qu'au paradigme de l'ingénierie résiliente s'ajouta celui de

---

<sup>17</sup> Citation de Holling, 1996, traduction de l'auteure.

résilience écologique. La conception de l'écosystème comme phénomène caractérisé par un ajustement et un stress continu marque ici une révolution paradigmatique dans les sciences écologiques: l'accent est mis sur la variation et le changement et non plus sur la stabilité et la constance (tableau 1). Cette évolution conceptuelle a permis de nourrir les travaux scientifiques sur la résilience à l'échelle des territoires et des systèmes humains (Quenault, 2013) et au final, a fini par constituer un socle théorique pour la gestion adaptative des écosystèmes (Folke, 2006) à travers des études d'écosystèmes soumis à un modèle de gestion. Ces études ont fait naître, entre autre, le concept de cycle d'adaptation<sup>18</sup> mais aussi des résultats pertinents concernant les caractéristiques des systèmes écologiques. Holling (1986) les énumère ainsi : interactions des échelles temporelles; trajectoire non-linéaire; états stables multiples (tableau 1). La troisième conception de la résilience est celle que nous adopterons dans ce mémoire. C'est pourquoi nous la présentons plus en détails, dans la partie suivante.

---

<sup>18</sup> Cycle d'adaptation : voir figure 1 de Gunderson et Holling (2002)

**Tableau 1: Caractéristiques, focus et contextes des concepts de résilience (tiré de Folke et al, 2006)**

RESILIENCE CONCEPT	CHARACTERISTICS	FOCUSES ON	CONTEXT
ENGINEERING RESILIENCE	Return time, efficiency	Recovery, constancy	Single domain, stable equilibrium
ECOLOGICAL RESILIENCE	Buffer capacity, withstand shock, maintain function	Persistence, robustness	Multiple domains, stability landscapes
SOCIO_ECOLOGICAL RESILIENCE	Interplay of disturbance and reorganization, sustaining and developing	Adaptative capacity, transformability, learning and innovation	Integrated systems feedback, crossscale dynamics interactions, emergent properties

La troisième conception, issue des travaux sur la résilience de Folke (2006), est celui des systèmes socio écologiques. Les SSE sont nés de travaux portant sur la nature co-évolutive des systèmes humains et naturels et permettent d'aborder les dimensions humaines des écosystèmes ainsi que d'orienter les recherches sur les interactions des systèmes sociaux et écologiques (Berkes et Folke, 1998). Ces travaux sur les SSE ont progressivement permis d'intégrer les dimensions humaines et sociales aux travaux sur la résilience (Walker et al., 2006). On ne peut qu'observer que les travaux produits, en lien avec le paradigme de la résilience des systèmes socio écologiques, s'emploient à intégrer les sciences sociales à la résilience, dans une perspective interdisciplinaire. Les travaux portant sur la résilience des systèmes socio écologiques l'abordent comme une approche holistique, qui intègre une diversité de disciplines et qui se base sur la

complexité des systèmes. Pour faciliter la compréhension de ce paradigme, nous allons procéder à la présentation détaillée des deux concepts clés qui le constitue : la notion de résilience systémique et les dynamiques des systèmes socio écologiques (SSE).

- La résilience systémique

À mon sens, la résilience systémique correspond à un changement paradigmatique concernant les systèmes sociaux et écologiques et leurs interactions. Ainsi le couplage des dimensions humaines (institutions, infrastructures, culture, etc.) et des dimensions environnementales (géologiques, climatiques, biologiques, etc.) crée un système complexe : les systèmes socio écologiques (Gallopín, 2006). Pour nombre d'auteurs (Carpenter et Gunderson, 2001; Walker et al., 2002; Berkes, Colding et Folke, 2003; Folke, 2006; Adger, 2006), la résilience socio écologique se définit comme (Adger, 2006, p268) :

*In the context of these social-ecological systems, resilience refers to the magnitude of disturbance that can be absorbed before a system changes to a radically different state as well as the capacity to self-organise and the capacity for adaptation to emerging circumstances*

L'ouverture de la résilience des systèmes, de sorte à inclure les sociétés humaines, a permis de faire émerger le concept de résilience sociale, définit comme : « the ability of groups or communities to cope with external stresses and disturbances as a result of social, political, and environmental change » (Adger, 2000, p.347). La résilience sociale réfère aux facteurs sociaux qui facilitent le changement tout en maintenant les mêmes rétroactions et fonctions au sein des SSE. Les travaux là-dessus mettent de l'avant le rôle clé joué par les institutions et les populations qui les organisent, mais aussi sur la structuration des institutions et leurs interactions avec les écosystèmes (Kofinas, 2009).



- Dynamique des Systèmes socio écologiques (SSE)

Les travaux de Walker et al. (2004) sont forts éclairants pour comprendre l'évolution d'un système dans une perspective de résilience. Leurs travaux reposent, en partie, sur le modèle du cycle adaptatif caractérisé par quatre phases de développement (schéma 1), qu'ils vont exporter pour l'appliquer au domaine des systèmes dynamiques (économiques, écologiques, sociaux). Pour des auteurs comme Quenault (2013), la période d'exploitation ( $r$ ) et la période de conservation ( $K$ ) sont marquées par une évolution lente et difficilement prévisible. Elles peuvent être suivies de phases « chaotiques » de changement brutal (phase de réajustement ( $\Omega$ )), suivies, rapidement par une période de réorganisation et de renouvellement ( $\alpha$ ). Cette auteure pose l'hypothèse que « La résilience décroît quand le système passe de l'état ( $r$ ) à l'état ( $K$ ), mais elle augmente de la phase ( $\Omega$ ) à la phase ( $\alpha$ ), rendant le système moins vulnérable » (p.6). Il semblerait que les perturbations fassent partie du développement et que les périodes de changement graduel et périodes de transition rapide, qui leurs sont caractéristiques, nécessitent un ajustement continu favorisant l'innovation et la transformation. Dans ce sens, la résilience est conçue comme une forme de capacité d'adaptation (Smit et Wandel, 2006), soit une interface dynamique, qui oscille entre la conservation et le développement.

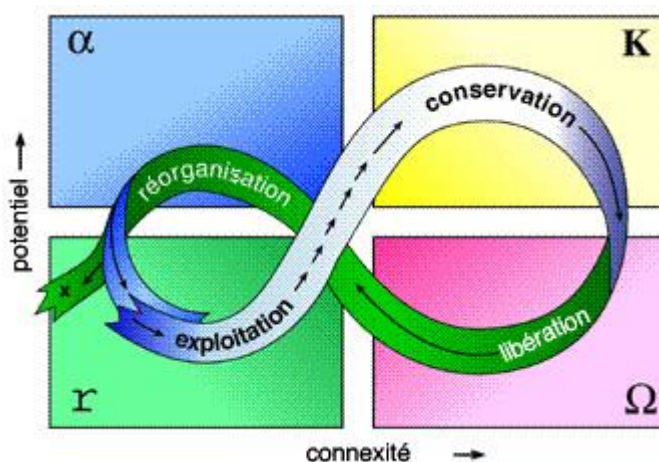
De plus, les avancées scientifiques ne s'arrêtent pas là. Le modèle panarchie (figure 2)<sup>19</sup> mérite d'être mentionné. La représentation panarchique se distingue des représentations hiérarchiques traditionnelles (voir note bas de page numéro 17) sur deux points : d'une

---

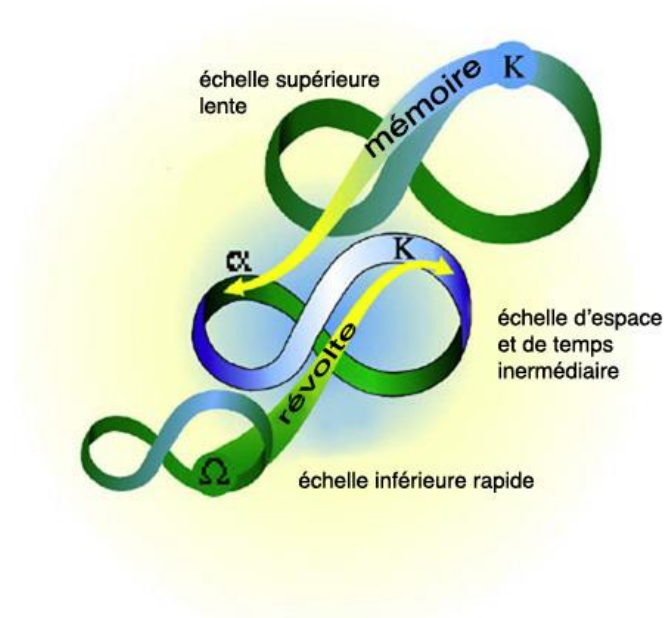
<sup>19</sup> « Ce néologisme de « Panarchie », en opposition à la « hiérarchie » désigne l'influence d'un niveau inférieur et d'un niveau supérieur sur le comportement d'un système, le modèle décrivant ainsi des systèmes hiérarchiques évoluant vers une multiplicité d'éléments reliés et interconnectés, offrant ainsi un nouveau système » (Quenault, 2013, p.18)

part du fait de l'importance du cycle adaptatif (surtout la période de réorganisation et de renouvellement ( $\alpha$ )) et d'autre part, sur les avancées concernant les interactions entre les échelles, qui transforment les hiérarchies en structure dynamiques (Quenault, 2013). Selon le modèle de la panarchie, le degré de résilience d'un SSE est tributaire des couplages d'échelles spatiales mais aussi temporelles. Les structures et processus inter-scalaires peuvent interagir de différentes manières (Quenault, 2013). Toutefois, les deux principales formes d'interactions sont créées d'une part, par des événements rapides à une échelle inférieure qui bouleversent les processus lents situés à une échelle supérieure (connexion révolte), et d'autre part, par des événements qui entraînent le renouvellement du cycle en s'appuyant sur l'héritage (biologique, institutionnel et économique) et qui sont organisés par la phase de conservation (K) du niveau supérieur (connexion mémoire) (Quenault, 2013). Ainsi, plus un système est résilient et plus il peut absorber une perturbation importante sans basculer vers un état différent (Quenault, 2013).

**Figure 1: Cycle adaptatif (Gunderson et Holling, 2002)**



**Figure 2: Panarchie, modèle heuristique de l'imbrication de cycles adaptatifs de renouvellement soulignant les influences entre les différentes échelles. Modifié par C. Folke 2006 d'après Gunderson & Holling 2002)**



Ainsi, après avoir passé rapidement en revue le concept de la résilience socio-écologique, nous allons maintenant présenter les fondements de la gouvernance adaptative qui en découlent.

### 2.1.2 Fondement de la gouvernance adaptative : la co gestion adaptative

La base de réflexion sur la GA s'opérationnalise sur l'approche de la co-gestion adaptative (Angeon et Caron, 2009 ; Kofinas, 2009, Folke et al, 2005), présentée comme une voie permettant aux systèmes de s'ajuster aux chocs à travers des mécanismes d'adaptation aux changements (Brunner et Steelman, 2005b; Armitage et al, 2007).

Les travaux de Folke et al. (2005) proposent un cadre d'analyse de la gouvernance adaptative des systèmes socio écologiques, en contexte de changements (chocs). Travailler dans un contexte dynamique apparaît pertinent puis qu'il permet d'étudier les structures existantes au cours de leur processus d'adaptabilité<sup>20</sup> aux changements. Ce processus d'adaptabilité est essentiel puisqu'il correspond à une période où le risque de basculement vers un régime indésirable est au plus fort (Quenault, 2013).

#### 2.1.2.1 La co-gestion adaptative (CGA)

Selon Folke et al. (2005, p.463), « le cadre de la gouvernance adaptative est opérationnalisé par la co-gestion adaptative, où la caractéristique d'apprentissage dynamique de la gestion adaptative est jumelée avec l'attribut des liens multi-scalaires de la co-gestion ». La littérature relative à la co-gestion adaptative trouve ses origines dans la thématique plus large de l'adaptation aux CC, développée au cours des années 1990, influencée notamment par le premier rapport du Groupe intergouvernemental d'évolution du climat (GIEC), groupe mis sur pied par l'organisation des Nations-Unies (ONU). Ce rapport a permis d'influencer, en 1992, l'adoption de la convention-cadre sur les CC, lors du sommet de la Terre de Rio. Dans cette convention, il était prévu deux solutions de lutte contre les changements climatiques. La première étant l'atténuation et qui a constitué la principale mesure d'atténuation contre les émissions de gaz à effet de serre (GES) et la seconde était l'adaptation. Cette dernière ne sera mise de l'avant qu'à la fin des années 1990 (Schipper, 2006) où l'adaptation est alors perçue comme une voie inévitable pour ajuster les sociétés et réduire l'ampleur des impacts dus

---

<sup>20</sup> Adaptabilité : capacité collective des acteurs humains à gérer leurs résiliences (Walker et al., 2006).

aux CC (Fussler, 2007). On retrouve deux éléments clés dans le concept de CGA : d'une part la gestion adaptative et d'autre part, la co-gestion (gestion collaborative et gestion coopérative).

Cette approche nécessite bien plus que la simple participation publique au processus décisionnel : elle inclut des processus collaboratifs de co-production de connaissances et de résolutions de problème à plusieurs échelles, en y incorporant les connaissances sur les dynamiques de l'écosystème (Folke et al., 2005).

- *La gestion adaptative*

La gestion adaptative correspond au « processus systématique d'amélioration des pratiques et des politiques de gestion fondé sur un apprentissage basé sur la connaissance des résultats de stratégies ayant préalablement été mises en œuvre » (Pahl-Wostl et al., 2007b, p.51). Elle se présente comme « une réponse scientifique à visée opérationnelle privilégiant une approche intégrée et multidisciplinaire pour répondre aux enjeux de la complexité et de l'incertitude qui caractérisent la gestion des ressources naturelles » (Angeon et al., 2012, p. 4). En effet, il est commun de lire que la gestion adaptative reconnaît la « complexité des écosystèmes et des systèmes sociaux et vise à relever les défis liés à la réconciliation des intérêts multiples des usages » (Elbakidze et al., 2010, p2).

Les lectures existantes à ce sujet ont en commun le fait que le concept de GA provient de celui de gestion adaptative (Folke et al., 2005). Pour des auteurs comme Angeon et al. (2012), la gestion adaptative a évolué au fil du temps dans un domaine de

recherche-action, sous l'appellation plus large de gouvernance adaptative et qui aurait permise de couvrir un champ d'étude plus vaste incluant les dynamiques d'interaction entre les systèmes socio écologiques et les conditions de leur résilience (Angeon et al., 2012).

- *La co-gestion*

La co-gestion se présente comme une voie permettant de s'ajuster aux chocs à travers des mécanismes d'adaptation aux changements (Armitage et al., 2007). Cette approche va plus loin que l'approche participative puisqu'elle inclut des processus collaboratifs de co-production de connaissances et de résolutions de problème à plusieurs échelles, en y incorporant les connaissances sur les dynamiques de l'écosystème (Kofinas, 2009). L'analyse de la co-gestion implique donc de s'attarder aux mécanismes sous-jacents aux décisions qui impliquent des acteurs évoluant au sein d'une multitude d'échelles. Ces mécanismes sous-jacents au processus décisionnel, comme la délibération, supposent de prendre en considération quatre dimensions : la communication du groupe (partage de l'information et élaboration d'une vision commune), l'interprétation de l'information, la gestion de conflits et la participation du public (pris dans le sens du partage du pouvoir) (Magerum, 2011).

#### 2.1.2.2 Les facteurs clés de la co-gestion adaptative

Kofinas (2009) propose une série de conditions pour qu'un processus de cogestion adaptative soit reconnu comme réussi : il doit être flexible aux changements; porté sur les interactions socio écologiques dans une perspective holistique; bien informé de la diversité des perspectives; réfléchi dans la prise de décision; et enfin innovant dans la

résolution de problème. En pratique, la cogestion adaptative peut prendre diverses formes d'activités de gestion : la surveillance socio économique, la collecte de données, la recherche, des constructions de modèle et de l'analyse de données, des habitats protégés et un suivi sur l'évolution des impacts, l'application, l'allocation des ressources, l'éducation et l'élaboration de politique (Kofinas, 2009). Pour construire la résilience, la gestion co-adaptative doit intégrer ces activités au sein des diverses échelles organisationnelles, spatiales et temporelles, et ceci dans le but de faciliter l'apprentissage et l'adaptation aux transformations socio écologiques. Vue comme telle, la co-gestion adaptative paraît particulièrement adaptée pour répondre aux conditions de changement dynamique.

L'étude de la co-gestion adaptative nécessite également d'être attentif à l'arbitrage entre les institutions de prise de décision et leurs conditions socio écologiques spécifiques, elle ne peut être simplement perçue comme un ensemble de caractéristiques structurelles ou de résultats de gestion, mais plutôt comme une extension à cela, dans laquelle le processus permet des retours effectifs, contribuant alors à la mise en place de capacités d'adaptation des Hommes en relation avec le changement de la dynamique écosystémique (Kofinas, 2009). Parvenir à cela nécessite une communication efficace entre les acteurs clés et de forts degrés de coopération intergroupe. La compréhension du fonctionnement des institutions, des organisations humaines et des réseaux sociaux (Kofinas, 2009).

Ce même auteur insiste sur la nécessité de construire des institutions responsables qui garantissent la cohésion et organisation sociale. Les institutions sont « les règles du jeu » qui définissent les rôles assumés par les individus et les organisations en société,

l'allocation des ressources des individus et des organisations et qui affectent les interactions des individus (Ostrom, 1990; Young, 2002b). Ainsi les institutions affectent les comportements humains et les interactions de l'Homme avec l'environnement. Les individus et les organisations interagissent à travers les réseaux sociaux<sup>21</sup>. Les réseaux sociaux et leur nature (formelle, informelle) permettent de distribuer l'information et les ressources. Les réseaux sociaux sont une variable essentielle dans les capacités de résilience de la communauté puisque l'interaction entre les institutions, les organisations et les réseaux constituent la dynamique sociale du système de gouvernance.

Ainsi, dans un modèle de CGA, le partage du pouvoir et de la responsabilité de chacun, implique des liens institutionnels et organisationnels polycentriques au sein de la multiplicité des acteurs. Une telle organisation polycentrique met de l'avant l'importance d'observer les règles d'action collective qui viennent encadrer la collaboration des parties prenantes, ainsi que le mécanisme des règles informelles (Walker et al, 2006)

### 2.1.3 Tableau synthèse de la littérature portant sur la gouvernance adaptative

Afin de regrouper l'ensemble des connaissances citées ci-dessus, un tableau synthèse de la littérature a été construit (tableau 2).

---

<sup>21</sup> Réseaux sociaux : lien qui établit les relations des individus et organisations à travers l'échelle du temps et de l'espace (Kofinas, 2009).



**Tableau 2: Tableau récapitulatif de la littérature relative à la gouvernance adaptative.**

DIMENSIONS DE LA GOUVERNANCE ADAPTATIVE	DÉFIS	FACTEURS CLÉS
SES	RÉTROACTION ENTRE LES PRISES DE DÉCISIONS ET LEURS CONDITIONS SOCIO ÉCOLOGIQUES SPÉCIFIQUES	Nécessaire compréhension du fonctionnement des institutions, des organisations humaines et des réseaux sociaux en relation avec les retours écosystémiques  <i>(Kofinas, 2009 ; Berkes et Folke, 1998; Cote et Nightingale, 2012)</i>
		Mécanismes de suivi, veille
COHÉSION ET ORGANISATION SOCIALE	ACTION COLLECTIVE-COORDINATION SOCIALE	Rôle des réseaux sociaux <i>(Kofinas, 2009)</i>
		Règle d'action collective et mécanismes de règles informelles <i>(Walker et al, 2006)</i>
		Rôle de la coordination sociale <i>(Lee, 2003)</i>
		Rôle de l'organisation sociale <i>(Walker et al, 2004)</i>
POLYCENTRISME	PARTAGE DU POUVOIR ET DE LA RESPONSABILITÉ DE CHACUN	Nécessaire compréhension des mécanismes par lesquels se font les processus de prise de décision multi niveaux <i>(Kofinas, 2009)</i>
		Identification et compréhension des acteurs/groupes <i>(Kofinas, 2009)</i>
		Rôle de la délibération et de la participation au sein de la diversité des échelles <i>(Magerum, 2011)</i>
		Rôle de la gestion des conflits <i>(Margerum, 2011)</i>
		Rôle de l'apprentissage <i>(Williams et Brown, 2014 ; Pahl-Wostl, C. 2009)</i>

## **.2 Les attributs caractéristiques de la gouvernance adaptative**

Les travaux de Walker et al. (2004) sur la gouvernance dans les systèmes socio-écologiques font ressortir trois caractéristiques à la trajectoire qu'ils suivent : (1) la résilience d'un SES renvoie toujours à sa capacité interne à faire face à une perturbation exogène, (2) elle dépend de sa capacité adaptative, qui est principalement déterminée par sa composante sociale (capacités d'actions des individus et groupes) et par sa composante écologique, et (3) elle dépend de son aptitude à la transformation puisque l'adaptation des acteurs ou variables au système donné renvoie à l'émergence d'un nouveau système. Leurs conclusions mettent l'accent sur le rôle crucial joué par l'organisation sociale (ensemble de règles et normes localisées qui constituent l'environnement institutionnel des acteurs). L'organisation sociale constitue une matrice socio-culturelle qui interagit avec le milieu biophysique et détermine les conditions de gestion des ressources en participant à leur gouvernance.

Nous avons déterminé six grandes dimensions qui caractérisent la gouvernance adaptative. Ces six dimensions ont été identifiées par l'entremise d'une recension de la littérature. Il s'agit du capital social, du capital politique, du processus de gestion des conflits, de l'apprentissage, partage et transfert de connaissance mais aussi de l'innovation. Ce travail de recension sur les attributs caractéristiques d'une GA, et plus largement sur le concept de capacité d'adaptation, provient de l'évolution des travaux interdisciplinaires autour de la résilience des SSE.

### 2.2.1 Capital social

Le capital social se définit comme « une caractéristique de l'organisation sociale, la confiance, les normes, les réseaux, pouvant améliorer l'efficacité de la société en facilitant l'action collective » (Putnam et al., 1993, p.169). Un capital social fort suppose l'existence de structures sociales qui permettent une forme de coopération de la société civile lui permettant de s'améliorer et de s'adapter lors de perturbations (Christie et Hanlon, 2000). Ainsi, l'étude du capital social va nous permettre d'étudier le contexte de la dynamique locale et institutionnelle ainsi que le rôle d'autres facteurs qui influencent l'adaptation, tels que l'économie et le politique (Pelling, 2005). Par ailleurs, le capital social peut être, en temps de crise, un substitut de l'action gouvernementale en permettant de puiser dans les réseaux informels pour disposer des ressources nécessaires (Adger, 2003).

La littérature sur les capacités d'adaptation met l'emphase sur le rôle déterminant du capital social (Pelling et High, 2005 ; Adger, 2003). Walker et al. (2006) énoncent trois facteurs associés à la capacité sociale de réponse au changement: le leadership, les réseaux sociaux et la confiance mutuelle de chacune des parties prenantes.

### 2.2.2 Capital politique

Le deuxième attribut, le capital politique, peut se définir de la sorte : l'ensemble des ressources d'un individu ou d'une organisation, qui alimente sa capacité à obtenir du pouvoir. Il se caractérise par une forme de décentralisation des pouvoirs et par l'intégration de nouvelles parties prenantes dans les processus décisionnels. Le capital politique conditionne la « nature des relations entre la société civile et l'État et en

particulier le degré dans lequel la gouvernance est caractérisée par une représentation effective de la responsabilisation et de la participation » (Harris et Renzio, 1997, p.933). Le capital politique constitue un facteur déterminant dans la capacité des acteurs de la société civile à appuyer leurs réclamations à travers les institutions (Baumann et Shinha, 2001).

### 2.2.3 Gestion des conflits d'intérêts

Au vu d'une gouvernance polycentrique, incluant une diversité d'acteurs parties prenantes aux intérêts divergents (parfois contradictoires), il est nécessaire de porter l'attention sur les conflits potentiels, généralement dû à l'utilisation des ressources et/ou au déséquilibre de pouvoirs entre les protagonistes (FAO, 2008). Lorsque les parties conflictuelles sentent leurs besoins ne sont pas pris en compte ou que leur intérêts sont menacés, il peut être opportun d'intervenir avant que le conflit ne soit destructif. Un conflit peut se définir comme : « l'affrontement de réalités ou de points de vue multiples »<sup>22</sup>. La gestion de conflit est un processus d'apprentissage mutuel (FAO, 2008), qui octroie plusieurs avantages: cela permet une meilleure compréhension des enjeux, des facteurs et des points de vue ; favorise la cohésion accrue au sein du groupe, grâce au respect mutuel et à la confiance des membres ; permet une meilleure connaissance de soi ; facilite l'ouverture et l'adaptation ; accroît la collaboration, etc.<sup>23</sup>

Ainsi, le processus de gestion des conflits, troisième attribut, correspond à la capacité d'anticiper, de reconnaître et de régler les conflits de manière efficace. Dans un

---

<sup>22</sup> Corporation des services en éducation, Ontario. <http://modules.ontarioschooltrustees.org/files/fr-m8.pdf>

<sup>23</sup> Corporation des services en éducation, Ontario. <http://modules.ontarioschooltrustees.org/files/fr-m8.pdf>

contexte de gouvernance polycentrique, où la coordination est un élément central, il apparaît nécessaire de se munir d'outils permettant de dépasser les conflits d'intérêts, permettant ainsi de se recentrer sur l'objectif commun d'une gouvernance. Il est courant de recourir à la mise en place de cellules de gestion de conflits, à des stages et ou formations afin d'apprendre à travailler ensemble. En somme, un conflit bien géré peut apporter des aspects positifs à l'organisation concernée à travers notamment l'amélioration de la cohésion sociale, le développement de la créativité, la stimulation de l'innovation, etc.

#### 2.2.4 Apprentissage, partage et transferts des connaissances

Le quatrième attribut est constitué de deux facteurs : le partage et transfert de l'information, et du savoir. Ils constituent les étapes nécessaires à un processus d'apprentissage. Considérant l'apprentissage, comme l'acquisition d'un savoir-faire mais aussi comme un processus d'acquisition de pratiques, de connaissances, de compétences, d'attitudes ou encore de valeurs culturelles (Pahl-Wostl, 2009), on comprend qu'il permet de favoriser la collaboration entre les intervenants à différentes échelles et de mettre l'accent sur les compétences et expériences gagnées au cours du processus. Le rôle de l'apprentissage n'est pas de réduire l'incertitude mais plutôt de mieux cerner le problème auquel nous faisons face pour ainsi créer une logique d'action collective, qui favorisera alors l'émergence d'idées nouvelles et de changements dans le système de gestion des ressources naturelles (Berkes et Folke, 1998).

Le rôle déterminant de l'apprentissage est exprimé dans les travaux sur l'adaptation. Les auteurs Olsson et Folke (2001) mettent de l'avant l'imbrication des

connaissances (soit le partage et transfert des savoirs) dans un processus polycentrique (institutions et organisations) comme facteur d'amélioration de la capacité de résilience des systèmes socio écologiques. On peut rapporter les travaux de Carpenter et Gunderson (2001) qui affirment que la résilience est meilleure si l'adaptation est continue et si l'apprentissage est constant au vu du contexte mondial de changement perpétuel.

#### 2.2.5 Innovation

Le cinquième attribut est celui de l'innovation. Dans un contexte de gouvernance adaptative, l'accent est mis sur l'innovation sociale, définie comme « un processus de coopération appelant à la participation d'acteurs diversifiés parmi lesquels figurent les usagers » (Sabel, 1996). Mais il ne faut pas se méprendre, l'innovation sociale inclue l'innovation organisationnelle, l'innovation institutionnelle, l'innovation technologique, etc.

L'innovation sociale fait appel à une forte mobilisation de diversité des connaissances et de compétences (interdisciplinarité), dans le but de multiplier les angles de vues par le regroupement et l'interaction d'acteurs provenant de divers secteurs et domaines d'intervention. La littérature montre que les institutions ont un rôle important à jouer dans le soutien à l'innovation (Tremblay, 2007). Adger (1999) précise que la vulnérabilité d'une population peut être réduite par le développement économique et l'adaptation aux CC, de même que par les changements au niveau des institutions et des structures politiques : « si les institutions ne planifient pas pour le changement des conditions climatiques et les risques encourus, la vulnérabilité

augmentera » (Adger, 1999, p.266 traduction de Da Costa, 2007). En outre, le partage du savoir et de l'expertise, la collaboration et la création d'outils de travail communs, sont des formes d'innovation essentielles.

Un tableau synthèse (tableau 3) des attributs caractéristiques de la gouvernance adaptative a été élaboré, dans le but de faciliter la compréhension du processus d'opérationnalisation du concept de GA. Ce tableau a servi de socle pour l'élaboration du schéma d'entrevue (annexe 2). Ce tableau est présenté dans le chapitre 3.

## **CHAPITRE 3**

### **MÉTHODOLOGIE**

Ce troisième chapitre aborde les aspects méthodologiques nécessaires à la construction de ce mémoire. Ainsi dans un premier temps, nous aborderons la stratégie de recherche adoptée. Dans un second temps, les éléments de la collecte de données ainsi que le choix du terrain d'enquête seront abordés. Ensuite, une section est réservée au processus d'opérationnalisation des concepts. La section suivante concerne la méthode d'analyse des données. Nous discuterons alors de la validité et la fidélité des instruments de mesure, ainsi que des limites de la méthodologie. Enfin, les considérations éthiques associées à la recherche seront abordées.

#### **3.1 Stratégie de recherche**

Notre démarche de collecte de données est essentiellement qualitative, c'est à dire une démarche qui se concentre « sur l'analyse des processus sociaux, sur le sens que les personnes et les collectivités donnent à l'action, sur la vie quotidienne, sur la construction de la réalité sociale » (Deslauriers, 1991, p.6). Dans ce mémoire, nous allons analyser le processus de gouvernance issu d'une coordination locale d'acteurs et



nous accordons une grande importance à l'interprétation que font ces acteurs de la gouvernance et de son adaptabilité.

Parmi les nombreuses méthodes d'analyses qualitatives existantes (Andreani et Conchon, 2005), nous avons choisi de recourir à la méthode synthétique, c'est-à-dire une méthode qui « consiste à globaliser les éléments en un ensemble cohérent et intelligible », du fait que l'esprit synthétique considère les différents éléments dans leur globalité ou dans son ensemble. Les travaux de Fortin (1996) mettent de l'avant que dans le cadre d'une recherche synthétique, « la théorie peut fournir quelques explications sur la façon dont les concepts sont associés les uns aux autres ». De plus, l'auteure souligne que la description entreprise dans la recherche « porte sur les relations entre les concepts et n'en vise pas l'explication » (Fortin, 1996, pp.53-54). La stratégie de recherche synthétique nous permettra de comprendre le système dans son ensemble, ainsi que ses influences internes ou externes (Gagnon, 2005). La méthode de recherche synthétique la plus souvent utilisée est l'étude de cas.

### 3.1.1 L'étude de cas

L'étude de cas est définie par Yin (1994) comme un procédé de recherche qui permet d'étudier un phénomène contemporain dans son contexte, de façon empirique. Cet auteur ajoute également que le choix d'une telle étude est pertinent, principalement lorsque les liens entre le phénomène et son contexte ne sont pas clairement définis. Pour finir, le choix de méthode de l'étude de cas s'appuie sur le fait qu'elle permette de détailler un phénomène (ou une organisation particulière) et d'observer des interrelations possibles entre les variables (Mace et Petry, 2000). Selon les mots de

Mace et Pétry (2000, p. 80), l'étude de cas est une méthode qui permet de « décrire en profondeur un phénomène de façon à vérifier la vraisemblance des explications théoriques de ce phénomène ».

Il arrive que l'étude de cas se fasse dans un contexte peu ou pas contrôlé (Fortin, 1996), notamment dans les études de type sociologique. L'étude de cas, de par la souplesse de son cadre, permet d'adapter la méthode de recherche et d'analyse au contexte de l'étude. Cette marge de manœuvre comporte une limite essentielle : la généralisation du phénomène observé n'est pas possible (Mace et Pétry, 2000). La littérature sur les études de cas mettent de l'avant qu'il est possible de minimiser l'impact de ce biais, il faut pour cela que l'étude de cas soit complète, détaillée et approfondie, ce qui implique qu'elle se rapporte à un nombre restreint d'objets et d'unités d'analyse (Contandriopoulos et al., 1990).

### 3.1.2 L'unité d'analyse

On entend par unité d'analyse, l'entité sur laquelle porte le travail de recherche. Dans ce mémoire, l'intérêt est porté sur une expérience de gestion d'un territoire forestier intégrant une pluralité de parties prenantes (acteurs institutionnels, industriels, associations, etc.). Il s'agit du Projet le Bourdon, créé en 2007 dans un contexte de profonde crise forestière dans les Hautes-Laurentides. Le Programme des collectivités forestières du Service canadien des forêts, comme les autres expériences déjà citées précédemment, innovantes de par les changements d'échelles opérées dans les modes de gestion des ressources, s'adresse principalement aux collectivités reconnues comme tributaires de la forêt (. Il est difficile aujourd'hui de fournir une définition unanime des

communautés dépendantes des ressources forestières, mais on s'entend généralement pour dire que les communautés dépendantes des ressources forestières sont, très souvent, celles qui dépendent du secteur forestier en matière d'emplois (Gilbert, 2013).

Le choix d'étude d'une collectivité forestière semblait fort pertinent au regard des travaux d'Elbakidze et al. (2010), dans lesquels ils affirment que les forêts modèles constituent un terrain pertinent pour l'étude de la gouvernance adaptative. Les forêts modèles étant l'ancêtre des collectivités forestières<sup>24</sup>, une étude de cas sur cette entité, semble indiquée pour étudier la gouvernance adaptative. Les informations ont été recueillies auprès de partenaires du projet le Bourdon, dont certains sont impliqués dans la prise de décision, à travers d'autres instances institutionnelles (Table GIRT, CRRNTL, MRN) dont nous parlerons plus spécifiquement dans le quatrième chapitre du mémoire. Dans ces cas particuliers de double ou triple participation (multi-échelles) des acteurs, il leur a été demandé de nous parler principalement des mécanismes de gouvernance à l'échelle du Bourdon et de son insertion dans la gouvernance forestière locale et régionale des Laurentides.

### **3.2 Collecte de données**

En recherche qualitative, la collecte des données peut se faire via divers instruments, qui sont de l'ordre de l'interprétation, de l'interaction ou encore de la construction. Pour la présente recherche, nous retiendrons deux techniques de collecte

---

<sup>24</sup> Le programme des collectivités forestières (PCF) a été mis en place par le Service canadien des forêts en 2006-2007. Ce programme reprend les quinze ans d'expérience de partenariat dans le cadre du programme de forêts modèles (1992–2007), lui aussi mis en place par le Service Canadien des forêts.

de données. La première étape a été une analyse documentaire suivie de celle des entrevues semi-dirigées.

### 3.2.1 L'analyse documentaire

L'idée derrière l'analyse documentaire, était d'aller voir si les attributs d'une gouvernance adaptative se retrouvent dans les documents relatifs aux collectivités forestières, et principalement dans celle du Bourdon. Certains documents ont été trouvés sur internet (création et objectifs initiaux du concept de collectivité forestière), d'autres ont été rassemblés suite aux entrevues semi-dirigées (le schéma de gouvernance interne du Bourdon en annexe 1 par exemple, ou encore les rapports d'activités annuels). De plus, afin de permettre la pleine compréhension du contexte, comme le préconise les travaux scientifiques présentés dans le premier chapitre, nous avons recueilli des documents permettant de comprendre l'insertion du projet le Bourdon dans la gouvernance forestière locale et régionale des Laurentides. On peut signaler que la collecte de données nécessaire à l'étude documentaire s'est étendue tout au long de l'étude et de sa rédaction.

### 3.2.2 Les entrevues semi-dirigées

Les entrevues semi-dirigées ou entretiens semi-directifs, vise à comprendre le sens d'un phénomène tel que perçu par les répondants (Gauthier, 1997). L'originalité de l'entretien en recherche qualitative est, selon Deslauriers (1991, p.34-35), « de fournir un encadrement à l'intérieur duquel les répondants exprimeront leur compréhension des choses dans leurs propres termes ». Les répondants doivent être choisis pour leur qualité

d'informateur clé. Les entrevues semi-dirigées ont été faites par voie téléphonique et cela pour deux raisons principales : le temps et les coûts associés. Nous avons usé d'entrevues semi-dirigées à questions ouvertes, ce qui permet une certaine liberté pour l'interlocuteur dans ses réponses. En effet, les questions ouvertes permettent à l'interviewé de revenir sur des points en donnant des informations qui lui semblent plus appropriées, et qui témoignent un intérêt envers l'opinion de celui-ci et une confiance envers son propre jugement (Jones, 2000).

Pour notre étude, le schéma d'entrevue a servi de cadre de référence puisqu'il a été construit de sorte que les informations nécessaires à la pleine compréhension du processus de gouvernance locale y étaient formulées. Toutefois, il n'a pas été appliqué de façon rigide. Il est arrivé fréquemment que l'ordre des questions ne soit pas respecté car les informations recueillies entamaient sur d'autres questions. De plus, il est arrivé d'ajouter de nouvelles questions, au cours de l'entrevue, afin obtenir de plus amples renseignements sur certains éléments discutés. De façon générale, les entrevues semi-dirigées abordaient l'étude de la coordination locale, nécessaire à la mise en place d'un projet de concertation forestière, mais dans une optique de gouvernance adaptative. Pour ce faire, le schéma d'entrevue a été construit sur les cinq attributs caractéristiques d'une gouvernance adaptative.

Il semble opportun de rappeler que l'étude de cas du Bourdon s'est faite dans un contexte de refonte du régime forestier. L'étude sur la coordination locale du projet le Bourdon s'est faite dans un contexte de changement institutionnel, nécessitant alors la pleine compréhension de ce changement : l'insertion d'un projet local de gestion

forestière dans une refonte de la gouvernance forestière régionale et locale sur le territoire des Laurentides.

Les entrevues semi-dirigées ont été menées par téléphone, de mai à juin 2012. Au total, 9 répondants, tous partenaires du projet Le Bourdon, ont participé aux entrevues. En collaboration avec la direction générale du Bourdon, un échantillon de 11 personnes avait été réalisé. Les critères retenus pour la composition de l'échantillon étaient d'être un membre du Projet le Bourdon et actif au sein des processus décisionnel interne. Toutefois, deux acteurs n'ont pas manifesté d'intérêt pour l'étude et ont décidé de ne pas se prêter au processus d'entrevue. Notre échantillon de 9 partenaires du projet se décomposait de la sorte : deux intervenants étaient actifs seulement au sein du Bourdon, les six autres étaient, en plus d'être actifs au sein du Bourdon, des membres actifs au sein des nouvelles instances créés par le nouveau régime forestier (cinq étaient également participants aux Table GIRT et un autre des partenaires était représentant du Ministère des ressources naturelles). Les entrevues semi-dirigées se sont généralement faites dans un climat de confiance : les interviewés ont parlé librement de leurs expériences, et de leurs ressentis (sur la base de leur activités au sein du Bourdon). Les entretiens ont été enregistrés, pour faciliter la retranscription ultérieure, sous forme de synthèse et non de verbatims (fidèle retranscription mots par mots). Des évaluations écrites ont été faites par moi-même, après chaque rencontre, dans le but de relever les thèmes abordés ainsi que les similitudes et différences par rapport aux autres rencontres.

### 3.3 Opérationnalisation des concepts

L'opérationnalisation des concepts est une étape essentielle du processus de recherche. Elle consiste à rapprocher les propositions théoriques avec la réalité, ou encore à confronter les hypothèses émises avec les faits observés : il s'agit d'établir une relation entre le concept, ici de gouvernance adaptative, et la réalité observable au moyen d'indicateurs (Lemelin, 2004), constitués par les cinq attributs de la GA recensés. Cette étape méthodologique est présentée par Gilles (1994) comme un processus qui transforme les concepts en dimensions puis en indicateurs, permettant ainsi de les observer, de les mesurer ou de les quantifier. Les indicateurs peuvent être définis comme : les « signes, comportements ou réactions directement observables par lesquels on repère au niveau de la réalité les dimensions d'un concept » (Gilles, 1994, p. 27). Les dimensions, quant à elles, sont les différentes composantes d'un concept (Gilles, 1994).

Dans ce mémoire, les dimensions étudiées du concept de gouvernance adaptative sont cohésion et organisation sociale et le polycentrisme. La dimension du système socio écologique qui caractérise une gouvernance adaptative (tableau 2) n'a pas été étudiée pour ce mémoire.

La cohésion et organisation sociale se décompose en quatre indicateurs : le capital social, la gestion des conflits, l'apprentissage, le partage et le transfert de connaissances et enfin l'innovation. La deuxième dimension, le polycentrisme, se décompose en quatre indicateurs : capital politique, capital social, apprentissage, partage et transfert de connaissance, innovation.

Ces indicateurs ont été divisés en variables, à partir des travaux cités précédemment. Le capital social est divisé en trois variables: le processus collaboratif, l'accès aux connaissances et les réseaux sociaux. La gestion des conflits est divisée en quatre variables: l'existence de conflit antérieur, les formations/activités prévues, le recours à un médiateur et le dernier recours du ministère. L'indicateur de l'apprentissage, du partage et transfert de connaissance se décompose en cinq variables : le fonctionnement de la plateforme de discussion, partage et production de connaissances, compétences et expériences gagnées dans le processus de long terme. L'indicateur de l'innovation, quant à lui, se découpe en quatre variables : procédure institutionnelles multi-échelles, intégration des connaissances des dynamiques du système (processus de rétroaction) et enfin résilience et capacité d'adaptation. L'indicateur du capital politique est composée de trois indicateurs: répartition multi-échelle des pouvoirs et responsabilités, nouveau régime forestier et pouvoir du Ministère et mécanismes d'intégration et de gestion des acteurs multi-échelles.



**Tableau 3: Opérationnalisation du concept de gouvernance adaptative**

DIMENSIONS étudiées de la gouvernance adaptative	INDICATEURS	VARIABLES
<b>COHÉSION ET ORGANISATION SOCIALE</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	Processus collaboratif
		Accès aux connaissances locales et aux ressources
		Élargissement des réseaux sociaux
	<b>GESTION DES CONFLITS</b>	Existence de conflit antérieur
		Formation prévue, activités
		Recours à un médiateur ou autre
		Dernier recours du ministère
	<b>APPRENTISSAGE, PARTAGE ET TRANSFERTS DE CONNAISSANCE</b>	Plateforme de discussion, fonctionnement
		Intégration des CC dans les préoccupations collectives
		Partage et production de connaissances
		Compétences et expériences gagnées dans le processus de long terme
	<b>INNOVATION</b>	Procédure institutionnelle multi-échelles
		Intégration des connaissances des dynamiques du système (processus de rétroaction)
Résilience et capacité d'adaptation		
<b>POLYCENTRISME</b>	<b>CAPITAL POLITIQUE</b>	Répartition multi-échelle des pouvoirs et responsabilités
		Nouveau régime forestier et pouvoir du Ministère
		Mécanismes d'intégration et de gestion des acteurs multi-échelles
	<b>GESTION DES CONFLITS</b>	idem
	<b>APPRENTISSAGE, PARTAGE ET TRANSFERTS DE CONNAISSANCE</b>	idem
<b>INNOVATION</b>	idem	

Le schéma d'entrevue (annexe 2.) a été construit sur le tableau d'opérationnalisation des concepts. Les questions étaient formulées de sorte à aborder l'ensemble des variables énoncées.

### **3.4 Analyse des données**

Les divers éléments tirés des documents et des entretiens ont ainsi été codifiés et classés par thèmes. Nous avons procédé par citations afin de respecter les propos tenus par les informateurs rencontrés et ainsi limiter les risques d'interprétations des faits, fort possible par les paraphrases. De plus, pour faciliter la compréhension du phénomène étudié, nous avons réalisé, à partir des dires et documents recueillis, une cartographie des mécanismes de gouvernance des ressources forestières locales et régionales dans lesquelles s'insèrent le projet le Bourdon (figure 4).

### **3.5 Validité et fidélité des instruments de mesure**

La validité et la fidélité sont difficiles à appliquer dans une recherche qualitative (Fortin, 1996).

#### **3.5.1 La validité**

La validité s'inscrit dans le contenu, dans la pratique et dans le construit (Contandriopoulos et al., 2005). La première forme de validité est la validité de contenu. Elle se traduit par un niveau de langage qui doit être compréhensible pour la personne interviewée, car comme le souligne Contandriopoulos et al., (2005), les chercheurs

utilisent souvent un jargon difficile pour les non-initiés. Le questionnaire doit être adapté, de sorte à intégrer l'ensemble des variables que l'on souhaite étudié. Le questionnaire a été construit en permettant l'ajout d'éléments non discutés à la fin de la rencontre.

On retrouve également la validité de pratique. Elle doit permettre de voir la capacité de l'instrument à mesurer, entre autres, un comportement (Contandriopoulos et al., 2005). En ce qui a trait à la validité de construit, Contandriopoulos et al. (2005) suggèrent qu'il est nécessaire d'émettre des hypothèses sur chacun des résultats escomptés et de les mesurer à l'aide d'une approche hypothético-déductive. La validité de l'échantillonnage, quant à elle, est assurée par le principe de la plus grande représentativité des individus dans le processus décisionnel. L'échantillonnage a été fait par choix raisonné, en collaboration avec le directeur du projet Le Bourdon. Ainsi, les sujets ont été choisis en fonction de leurs places sur les échelles décisionnelles (locale, régionale et provinciale), de sorte à disposer de la plus grande diversité de points de vue.

### 3.5.2 La fidélité

Contandriopoulos et al. (2005) expliquent que la fiabilité d'un l'instrument de mesure est sa capacité à mesurer un phénomène. Si l'instrument est fidèle, il doit pouvoir reproduire le même résultat «de façon consistante dans le temps et dans l'espace ou s'il est utilisé correctement par des observateurs différents» (Contandriopoulos et al., 2005, p. 75). La transcription résumée des entrevues a été faite dans des délais

rapprochés à la rencontre permettant d'assurer une certaine fidélité de leurs propos et du contexte environnant.

### **3.6 Limites de la méthode**

Nous souhaitons revenir sur les biais de l'étude afin de faciliter son interprétation et d'en comprendre les limites. Tout d'abord, en fonction des contraintes de temps et d'argent, nous avons dû réaliser les entrevues semi-dirigées par la voix téléphonique. Personnellement, l'approche par téléphone pose une distance supplémentaire entre les interviewés et le chercheur : le face à face permet une relation de confiance plus prononcée.

Une deuxième critique que nous pouvons adresser à notre méthodologie concerne la faiblesse de notre échantillon de personnes. Initialement, 11 personnes clés ont été identifiées, permettant ainsi une représentativité multi-échelles des acteurs concernés par les ressources forestières. Malheureusement deux d'entre-elles n'ont pas été en mesure de participer aux entrevues. Toutefois, l'effet de saturation des informations collectées nous conforte sur la validité de l'échantillonnage.

La troisième critique à notre méthode de recherche est qu'elle concerne une étude de cas et que la généralisation de nos résultats n'est pas possible.

### **3.7 Considérations éthiques**

La présente recherche garantit l'anonymat des répondants. A aucun moment, l'identité des individus (interviewés) est nommée. Toutefois, il est important de préciser

que les propos de certaines personnes pourraient les rendre identifiables. La participation à cette recherche repose sur une base volontaire et aucun participant n'a été obligé ni forcé d'y prendre part. Ainsi les participants avaient le choix de se soustraire au questionnaire, en tout temps, sans avoir à donner de motif. Les objectifs de la recherche et les considérations éthiques, ont préalablement été expliqués aux participants.

Étant donné que les entrevues semi-dirigées se sont faites par voix téléphonique, nous avons été contraints de ne pas recourir aux formulaires de consentement. Ces considérations ont été discutées avec mes deux directeurs de mémoire. Néanmoins, la prise de contact commençait nécessairement par la présentation orale des formulaires de consentement, afin de s'assurer de la volonté de participation des interviewés. Enfin, il est à noter que la méthodologie utilisée a été validée par le comité éthique de l'UQO (dossier 1473).

## **CHAPITRE 4**

### **ANALYSE**

L'analyse se décompose en deux parties distinctes. Tout d'abord, il sera question de se pencher principalement sur l'expérience de la CFPB, ses objectifs, mais aussi le contexte changeant dans lequel elle s'insère. Dans une seconde partie, nous analyserons le défi du polycentrisme de la gouvernance locale et régionale des ressources forestières dans les Laurentides, à savoir comment la coordination locale du projet le Bourdon s'intègre dans la refonte de la gouvernance locale et régionale.

#### **4.1 Le projet Le Bourdon et le nouveau régime forestier: des outils de gouvernance adaptative, de facto?**

Dans cette partie, nous allons tout d'abord passer en revue le concept de collectivité forestière, et plus spécifiquement tel qu'il s'incarne dans le projet Le bourdon, dans le but de comparer leurs principes, attributs et objectifs avec ceux d'une gouvernance adaptative. Ensuite, nous ferons le même travail de comparaison avec le nouveau régime forestier et ses nouvelles instances. Cette partie nous permettra de nous interroger sur le projet Le Bourdon et sur le nouveau régime forestier, en tant qu'outil de la gouvernance adaptative.

#### 4.1.1 Le concept de collectivité forestière

Le *programme fédéral des collectivités forestières* est venu remplacer en 2007, celui des forêts modèles. Toutefois, le nom de « forêt modèle » perdure dans le vocabulaire quotidien. En effet, cela était fréquent que les interviewés parlent du Bourdon comme une forêt modèle. Un intervenant clé de la CFPB nous a d'ailleurs affirmé que la collectivité forestière du Bourdon était régie par le même encadrement législatif que les forêts modèles et que malgré le changement de dénomination, les collectivités forestières, y compris le Bourdon, continuent de s'insérer dans le réseau international des FM et d'adhérer aux principes définis par ce réseau. C'est pourquoi, l'ensemble des documents récoltés pour faciliter la compréhension de la création d'une collectivité forestière référaient tous au programme des FM.

Ainsi, une FM comme une CF, cherchent toutes deux, à mettre en pratique des politiques en matière de gestion forestière durable à travers de grands partenariats (principalement locaux). Ces expériences sont, à la fois, un territoire forestier spécifique et une approche collaborative de gestion durable des paysages forestiers et des ressources naturelles (Guide de création d'une Forêt Modèle, 2008). Selon le Réseau international des forêts modèles, la définition d'une FM est la suivante : « Un processus collaboratif où des personnes et des groupes qui prônent une variété de valeurs, travaillent ensemble afin de concrétiser leur vision de développement durable des terres où la forêt occupe une place importante » (RIFM, 2010, p.2).

Les documents relatifs à la création d'une FM proposent des mécanismes de fonctionnement communs aux FM, articulés autour de six principes : partenariat, durabilité, paysage, programmes d'activités, gouvernance et mutualisation du savoir et du réseautage (annexe 3). Toutefois, au-delà de ces principes communs, il est prévu une marge de manœuvre importante quant à la mise en place d'une gestion locale et durable des ressources forestières.



**Tableau 4: Points communs entre les principes et attributs d'une collectivité forestière et ceux de la gouvernance adaptative**

<b>PRINCIPES D'UNE FM/CF</b>	<b>MOTS CLÉS ASSOCIÉS AUX ATTRIBUTS D'UNE FM/CF (document)</b>	<b>DIMENSIONS ET ATTRIBUTS DE LA GA</b>
<b>PARTENARIAT</b>	Coopération, collaboration ; coordination	<b>COHÉSION ET ORGANISATION SOCIALE</b> : capital social ; innovation institutionnelle et sociale
<b>PAYSAGE</b>	Préoccupation sociale, culturelle, économique et environnementale	<b>COHÉSION ET ORGANISATION SOCIALE /POLYCENTRISME</b> : apprentissage et partage de connaissance ; innovation
	Gestion de l'écosystème multipartite	<b>SES</b> : capital politique ; apprentissage, partage et transferts de connaissances
<b>DURABILITÉ</b>	Croissance et diversification économique	<b>POLYCENTRISME</b> : apprentissage et partage de connaissances
	Innovation sociale, environnementale	<b>COHÉSION ET ORGANISATION SOCIALE /SES/POLYCENTRISME</b> : capital social ; capital politique, innovation
<b>MUTUALISATION DU SAVOIR, RÉSEAUTAGE</b>	Partage des expériences au niveau régional, national et international	<b>COHÉSION ET ORGANISATION SOCIALE /SES</b> : apprentissage et partage de connaissances ; capital social ;
	Participation à des activités et des structures de gouvernance	<b>POLYCENTRISME</b> : capital politique ; apprentissage et partage de connaissances
	Réseaux sociaux	<b>COHÉSION ET ORGANISATION SOCIALE</b> : apprentissage et partage de connaissance
<b>GOVERNANCE</b>	Coopération, consensus,	<b>POLYCENTRISME/ COHÉSION ET COHÉSION SOCIALE</b> : gestion des conflits ; Capital social
	Politique, procédures et pratiques pour l'expression d'opinions. Influence dans les processus décisionnel	<b>POLYCENTRISME/ COHÉSION ET COHÉSION SOCIALE</b> : capital politique ; capital social ; innovation institutionnelle
<b>PROGRAMMES D'ACTIVITÉS</b>	Planification encadrée par la loi en vigueur	<b>POLYCENTRISME</b> : capital politique ; innovation
	Planification – surveillance	<b>SES</b> : apprentissage et partage de connaissance ; innovation, capacité d'adaptation et résilience
	Encourage R&D ; approches et techniques nouvelles	<b>SES</b> : innovation ; apprentissage, partage et transferts de

		connaissance
--	--	--------------

Toutefois, ces résultats sont à interpréter avec précaution. Bien que l'on relève des similitudes entre les principes des FM et les attributs caractéristiques de la GA, la question de savoir dans quelle mesure ces conditions sont réunies dans la pratique de la CFPB reste pertinente. Pour répondre à cela, nous allons passer en revue la création et l'évolution de la mise en œuvre du projet Le Bourdon.

#### 4.1.2 Les objectifs initiaux du projet le Bourdon

Le Projet Le Bourdon - Collectivité forestière des Hautes Laurentides a été initié en 2007 par un financement du Service Canadien des forêts (SCF). Le projet visait un territoire public situé dans la MRC d'Antoine Labelle dans la région des Laurentides. Ce projet a été pensé dans un contexte de crise forestière sévère qui frappait la région. En effet, une étude de 2007 (EcoTech Consultants, 2007) chiffrait à plus de 1500 les pertes d'emplois liées au secteur forestier pour les MRC d'Antoine Labelle et Hautes Laurentides. Initialement, le Projet Le Bourdon se voulait une réponse innovatrice pour relancer l'économie des collectivités face à cette crise majeure. L'unité d'aménagement forestier ((UAF) 064-51) visé par le Projet Le Bourdon regroupe une diversité d'usages, tout d'abord parce que le couvert forestier varie de façon substantielle entre le sud (principalement feuillu) et le nord (principalement résineux). Si les activités de sylviculture et de récolte forestière y sont importantes, plus des deux tiers du territoire de l'UAF sont des espaces fauniques structurés (Zones d'exploitation contrôlée ou pourvoiries à droit exclusif de chasse ou de pêche) (Le Bourdon). L'organisation du projet est à l'image de cette diversité de couvert forestier, d'usage et d'utilisateurs.

Initialement, on retrouvait 19 partenaires, parmi lesquels on pouvait compter des associations d'intervenants fauniques, des industriels impliqués dans la récolte et la transformation, des représentants des gouvernements locaux, des organismes locaux de développement économique et de formation professionnelle, deux ministères québécois (ministère des Ressources naturelles et de la Faune du Québec et ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'exportation du Québec) et une agence fédérale (Ressources naturelles Canada) ainsi qu'une communauté autochtone. Chacun de ces partenaires a obtenu un siège au Conseil de gestion, organisme responsable de la direction du Projet et de ses projets.

Les objectifs initiaux du Bourdon étaient les suivants: Travailler à l'élaboration de ses propres objectifs pour le développement durable de ses territoires, ; Optimiser la capacité de production du territoire dans une perspective d'aménagement forestier durable (AFD) en respect de la biodiversité à l'échelle du paysage; Accroître les retombés économiques relatives aux secteurs forestier et récréotouristique; Mettre à la disposition des partenaires les outils nécessaires pour leur permettre d'être en mesure de réagir face aux enjeux et aux possibilités liés aux ressources du milieu forestier; Participer activement à des réseaux nationaux et internationaux d'échanges portant sur la gestion forestière durable et le développement des collectivités (Le Bourdon). On peut voir dans un premier temps que ces objectifs accordent une place importante au thème de la durabilité.

Concrètement, le Bourdon a pris la voie d'une planification intégrée, se traduisant par une variété de projets locaux à vocation économique, sociale et/ou environnementale. Une des directives du projet Le Bourdon est de prioriser la prise en

charge des projets par un ou des partenaires quand cela est possible (on favorise ici la promotion de l'expertise locale). L'ensemble de cette planification se retrouve dans les bilans d'activités annuels de la forêt le Bourdon<sup>25</sup>. De plus, le parcours des bilans annuels montre que la gestion du projet Le Bourdon passe par la mise en place d'une gestion intégrée et territorialisée des ressources forestières (aménagement forestier durable).

La mise sur pied du projet Le Bourdon en 2007, a permis aux partenaires du projet de disposer de six années d'existence pour se doter de ses propres pratiques de gestion. Toutefois, la mise en place du NRF en 2013 est venue bousculer le fonctionnement de gestion initiale à travers la mise sur pied de nouvelles instances de gestion forestière.

#### 4.1.3 Le nouveau contexte institutionnel : polycentrisme de la gouvernance des ressources forestières locale et régionale

Le nouveau régime forestier est issue de la réflexion initiée dans le rapport Coulombe, dans lequel il est proposé de passer du Règlement des Normes et Interventions (RNI) vers un Règlement sur l'Aménagement Durable des Forêts (RADF), dont le principal changement de perspective est la volonté de poursuivre un aménagement écosystémique à partir d'une gestion intégrée régionalisée des ressources et du territoire (à travers la création des Tables de Gestion intégrée des ressources naturelles (GIRT)). Le RADF est l'outil mis en place pour « améliorer la gestion forestière en conciliant les usages de la forêt et les facteurs économiques, environnementaux, fauniques, sociaux et régionaux » (extrait du site internet du MRN,

---

<sup>25</sup> Disponible sur leur site internet, [http://www.notreforet.com/projet\\_1.htm](http://www.notreforet.com/projet_1.htm)

non paginé, consulté le 18 Septembre 2013). Cet outil accompagnera la planification forestière, le suivi et le contrôle des interventions, le mesurage du bois et la possibilité d'une vente aux enchères d'une partie des bois.

Le MRN se voit pleinement responsable de l'aménagement durable des forêts du domaine de l'État et de leur gestion, ainsi que de l'attribution du droit des forêts, à compter du 01 avril 2013. Désormais la loi favorise la gestion intégrée des ressources et du territoire et prévoit des dispositions propres aux territoires forestiers (à communautés autochtones, à des fins d'expérimentations et/ou d'enseignement et de recherche, etc.). Le Ministère abandonne le système des CAAF qu'il va remplacer par des garanties d'approvisionnement et prévoit également la mise en place d'un bureau de mise en marché du bois dans lequel une partie de la récolte sera mise aux enchères. En plus de ce nouveau rôle pour le ministère, cette refonte du régime forestier s'est traduite par la mise sur pied de nouvelles instances régionales dans le but de répondre à l'élargissement de la participation, relatives aux politiques de développement durable. Concrètement, pour la région des Laurentides, le nouveau régime prévoit la création de deux nouvelles instances : une à l'échelle régionale, la Commission régionale des ressources naturelles et du territoire des Laurentides (CRRNTL), et l'autre à l'échelle locale (à l'échelle des Unités d'aménagement forestier), les Tables locales de gestion intégrée des ressources et du territoire (TGIRT). Ces nouvelles institutions viennent complexifier la gestion forestière régionale qui relevait auparavant du ministère des Ressources naturelles et des industriels titulaires de CAAF. En plus de ces nouvelles instances locales et régionales, le nouveau régime inaugure également une série d'exercices de planification à diverses échelles territoriales.

#### 4.1.3.1 À l'échelle provinciale

Nous retrouvons tout d'abord le RADF. Il s'agit du socle des politiques gouvernementales en matière de gestion des ressources. Il établit la vision et les orientations à suivre pour un aménagement durable, à partir de la Stratégie d'Aménagement Durable (SADF). Désormais, le MRN travaille sur la base d'une gestion par objectifs et résultats (GPOR) tout en laissant une marge de manœuvre pour les moyens et actions. La SADF contient les orientations pour la mise en place de la participation locale via la TGIRT. Le RADF a été élaboré suite aux travaux du comité de travail (personnes travaillant à Faune Québec, à Forêt Québec, aux Secteurs des opérations régionales et le Ministère du Développement durable, de l'environnement et de la lutte contre les changements climatiques, suivi pour chaque étape par un comité consultatif, composé de trois experts (économique, social et environnemental). Enfin un travail de différentes consultations (interministérielle, consultation publique, consultation des Communautés Autochtones, et consultation du forestier en Chef) a été réalisé dans le but d'intégrer ces divers acteurs (multi-échelles) dans l'élaboration du RADF.

#### 4.1.3.2 À l'échelle régionale

On y retrouve l'application du Plan d'affectation du Territoire Public (PATP) qui définit les grandes orientations du gouvernement concernant la mise en valeur et la protection du territoire. Chaque région administrative réalise son plan, ce qui en fait son outil de planification du couvert forestier. L'élargissement de la participation s'est concrétisé, à l'échelle régionale, par la création et la mise en place de la Commission Régionale des Ressources et du Territoire (CRRNT). Cette nouvelle institution joue

plusieurs rôles essentiels : nouvelle institution en charge d'élaborer le Plan Régional de Développement Intégré des Ressources et du Territoire (PRDIRT), prévu pour faciliter une action concertée et intégrée du développement des ressources (orientations et priorités). Les CRRNT ont d'une part le rôle de catalyseur dans le développement régional en déterminant des potentiels de mise en valeur des ressources naturelles et du territoire, et d'autre part, elles élaborent (avec le Ministère) les PRDIRT et participent à leur réalisation. Pour finir, elles proposent des mesures d'application des normes et des programmes répondant à leurs besoins particuliers. Ces CRRNT sont donc la plateforme où s'articulent les interactions entre les paliers décisionnels, mis en place par la gouvernance polycentrique.

Le PRDIRT doit prendre en considération la multifonctionnalité de la forêt, tout en répondant aux règlements et plans étatiques (SADF et PATP). Le PRDIRT est un document évolutif, dans lequel il est prévu d'intégrer de nouvelles orientations et priorités si nécessaires et est basé sur le consensus. Dans le cas des Laurentides, le PRDIRT s'est fait par la CRRNTL en collaboration avec le MRN et la CRE. Aucune consultation publique, ni autres intervenants ne sont mentionnés dans les documents recueillis.

#### 4.1.3.4. À l'échelle locale

La planification des activités d'aménagement forestier se réalise à l'échelle de l'unité administrative (UA) à l'aide de deux plans principaux: le Plan d'Aménagement Forestier Intégré Tactique (PAFIT) et le Plan d'Aménagement Forestier Intégré Opérationnel (PAFIO). Ces plans sont sous la responsabilité des Directions Générales des Ressources (DGR) du MRN. Les intervenants régionaux impliqués dans les

PRDIRT ainsi que les représentants ministériels en relation directe avec le Bureau du Forestier en Chef (BFEC) contribuent à la production des PAFIT. Le PAFIT est issu également d'un processus de concertation régionale et locale, par le biais des tables GIRT. Les tables GIRT reposent sur l'instauration d'une gestion participative et ont pour but :

*[...] d'assurer une prise en compte des intérêts et des préoccupations des personnes et organismes concernés par les activités d'aménagement forestier planifiées, de fixer des objectifs locaux d'aménagement durable des forêts et de convenir des mesures d'harmonisation des usages [...] (Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier, article 55).*

La table GIRT suit 5 principes: la recherche de l'intérêt commun, la représentativité et la concertation, l'efficacité et moyen d'action qui y sont associés, la nécessité de résultats et enfin un processus décisionnel démocratique.

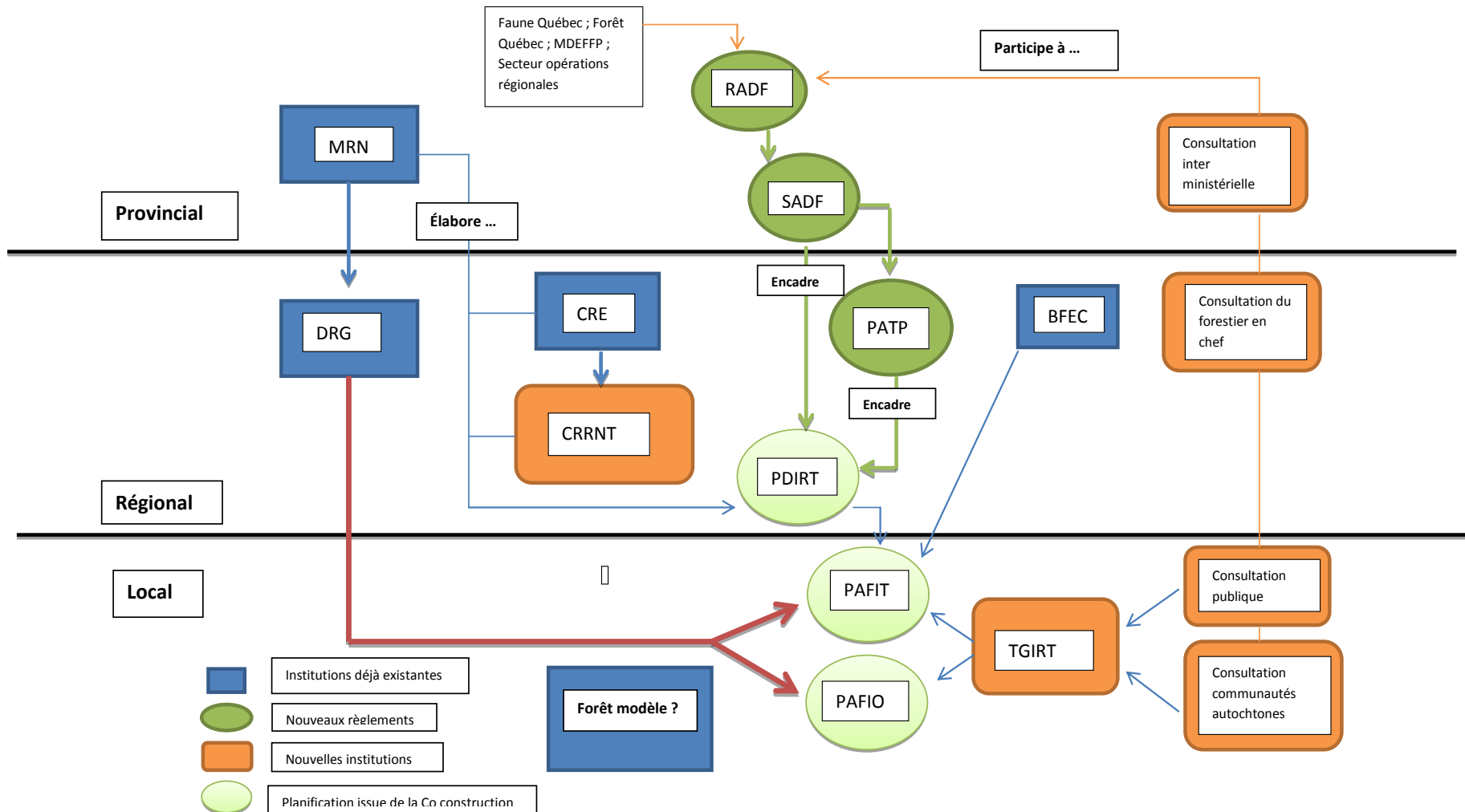
Concernant les consultations publiques, la politique de consultation sur les orientations du Québec en matière de gestion et mise en valeur du milieu forestier a été adoptée suite au rapport des consultations publiques qui ont eu lieu de novembre 2011 à février 2012. Cette politique se veut être un moyen pour permettre aux groupes concernés d'influencer la gestion des forêts, tout en conciliant les attentes exprimées par les participants aux consultations, conformément à l'intérêt général des Québécois. Il y a également eu une consultation relative aux plans d'aménagement forestier intégré (PAFI) et aux plans d'aménagement forestier intégré opérationnel (PAFIO). Pour la plupart des régions (dont les Laurentides), les CRÉ ont eu le mandat d'organiser ces consultations publiques, sachant que les documents étaient préparés au préalable par le ministère, et ce, pour chaque unité administrative. Le PAFIT est révisé tous les 5 ans et prévoit les possibilités forestières en matière d'essences, les objectifs d'aménagement à



production de matière ligneuse, les stratégies d'aménagement d'harmonisation et de cohabitation. Ce plan prévoit également la localisation des secteurs pour l'intensification de la matière ligneuse ainsi que les principales infrastructures proposées. Le PAFIO quant à lui, porte sur les secteurs à interventions planifiées. Cela comprend la récolte du bois et des autres activités, mais aussi les mesures d'harmonisation des usages retenues par le ministère.

La mise en place du NRF reflète fortement deux des trois dimensions de la GA : le polycentrisme (nouveau processus décisionnel multi-échelles) et le SES (aménagement écosystémique ; gestion forestière intégrée).

Nous avons tenté de rassembler l'ensemble des informations relatives à l'élaboration du nouveau régime forestier sous la forme d'un organigramme, de sorte à représenter une accroche visuelle du nouveau processus de gouvernance et des interactions nécessaires à son bon fonctionnement. Cette représentation met en avant les différentes échelles décisionnelles (paliers) et les dynamiques qui s'opèrent pour parvenir à l'élaboration des lois et règlements (des différentes échelles). L'organigramme est accompagné d'une légende pour faciliter sa compréhension.



**Figure 3: Organigramme du processus de gouvernance régionale et locale des ressources forestières**

L'organigramme du processus de gouvernance régionale et locale des ressources forestières permet de bien mettre de l'avant le caractère polycentrique de la gouvernance, instaurée par le nouveau régime forestier et la création de nouvelles institutions qui l'accompagne. Cette refonte du cadre législatif et réglementaire de la gouvernance a des conséquences importantes sur la poursuite du projet Le Bourdon, comme nous allons le voir maintenant.

#### **4.2 Analyse de la gouvernance polycentrique, en contexte de changement: exporter la confiance**

Il s'agira du même exercice que précédemment : nous allons comparer les travaux théoriques avec la pratique de gouvernance sur le territoire Le Bourdon. Deux échelles décisionnelles sont ici distinguées, d'une part la coordination locale du projet Le Bourdon et d'autre part l'insertion de celle-ci dans la refonte d'une gouvernance forestière régionale et locale et les incertitudes quant à son devenir. De fait, la refonte du régime forestier prévoit de nouvelles instances, responsables des mêmes activités de gestion qu'avaient en charge, initialement, les partenaires du Bourdon.

L'analyse de ces échelles décisionnelles va se faire selon les dimensions de la GA, (polycentrisme et c) et les attributs caractéristiques qui les composent. Les résultats sont présentés sous l'apparence d'un radar synoptique permettant une accroche visuelle des résultats différenciée.

#### 4.2.1 L'expérience de la coordination locale du projet Le Bourdon

L'étude des dimensions de la GA à l'échelle de la coordination locale du projet Le Bourdon portera d'abord sur celle de la cohésion sociale, nécessaire à la mise en œuvre de ce projet partenarial. La deuxième dimension de la GA (polycentrisme) sera abordée, mais du point de vue de la coordination interne du projet Le Bourdon. On y abordera les indicateurs : capital politique et gestion des conflits.

Le premier attribut de la GA étudié est celui du **capital social**. L'objectif principal de la création du Projet le Bourdon en 2007 était de faire face, ensemble, à la crise forestière qui frappe durement le territoire de la MRC Antoine Labelle. Le Bourdon se voulait un lieu de concertation entre les divers acteurs du territoire forestier et on espérait que de ce partenariat allait émerger des solutions nouvelles à la crise. Il ressort des entrevues que le capital social a constitué une force pour les partenaires du Bourdon. Les entrevues ont toutes mise de l'avant que la contribution au projet Le Bourdon a été essentielle pour la mise en œuvre de la concertation, de la coopération et la collaboration multipartites. En 2007, le Bourdon était en région le seul lieu qui permettait à multiples intérêts (ZEC, pourvoies, Atikameks, industriels et MRC) de discuter d'aménagement forestier (entrevue 9). Les participants affirment que, malgré l'absence de pouvoir décisionnel au niveau local et régional, sa contribution n'en n'est pas pour autant négligeable au niveau du développement du couvert forestier.

Le second attribut de la GA étudié à l'échelle de la coordination locale du Bourdon est celui de l'apprentissage, partage et transferts de connaissance. Les entrevues ont fait ressortir que le processus d'apprentissage social avait permis la mise sur pied de partage de connaissances entre les partenaires (partage d'un logiciel de

planification des interventions forestières qui a permis le développement d'outils d'aide à la décision pour les autres partenaires). A l'échelle du Canada, le partage de connaissances est également très valorisé puisque ces expériences de gestion forestière sont mises de l'avant lors d'évènement et de colloques, autour de la gestion forestière (échelle locale, provinciale et fédérale). De plus, l'appartenance (obligatoire) des FM et des CF au réseau international des forêts modèles (RIFM) est un outil de partage de connaissances très intéressant, puisqu'il permet la mise en place d'une plateforme internationale d'échanges sur les expériences communautaires. Les entrevues mettent de l'avant, à plusieurs reprises, les retombées positives de telles initiatives, indépendamment des échelles territoriales.

L'apprentissage social peut s'observer, entre autre, à travers l'étude de la collaboration entre les partenaires. Bien que les entrevues montrent qu'il existe une collaboration plus étroite entre certains partenaires qui partagent des intérêts plus similaires, la collaboration générale instaurée au cours de certains projets du Bourdon a permis aux acteurs impliqués d'avoir une meilleure connaissance des Autres et un climat de confiance mutuelle/multipartite (entrevue 4). La volonté de collaboration a permis de renforcer le capital social, mais cela s'est fait à travers un processus d'apprentissage social de la part des partenaires du projet. Tous s'accordent à dire que la logique de défense d'intérêts individuels a causé un défi à l'instauration d'un climat de confiance. Toutefois, un processus d'apprentissage basé sur la compréhension des intérêts des autres et sur le dialogue, semble avoir permis la création d'une dynamique de groupe acceptée par tous les partenaires.

L'attribut de l'innovation est maintenant à l'étude. L'innovation étant multi forme, nous traiterons dans un premier temps de l'innovation technologique pour ensuite aborder l'innovation sociale. On remarque qu'initialement un centre de recherche FP INNOVATION FÉRIC était partenaire du projet. Il s'agit d'un organisme financé, en partie par le gouvernement fédéral, et qui appuie la recherche et développement dans le domaine forestier. Ce partenariat avait pris la forme d'un siège sur le conseil de gestion du Bourdon mais aussi à travers la participation de FP INNOVATION à certains des projets du Bourdon. Ce partenariat a abouti sur la mise en œuvre de quelques expériences mais il n'a pas permis d'aboutir sur des innovations incrémentales. Le contexte de crise forestière a fortement nuit au partenariat du Bourdon, du fait qu'il a participé au retrait d'industriels forestiers (partenaires du Bourdon). Des entrevues soulignent que cela a participé, en grande partie, au blocage des processus de recherche de développement et d'innovation (entrevue 3). De plus, une entrevue parle de la venue du nouveau régime forestier comme un blocage supplémentaire au processus de recherche d'innovation et de développement :

*Avec l'arrivée du nouveau régime forestier au Québec, la participation du Ministère dans les discussions était centrée sur l'implantation du nouveau régime. Les processus se trouvent maintenant délocalisés. Le ministère, localement, n'avait plus d'intérêts à développer quelque chose en parallèle de ce qui se développait à l'échelle provinciale. Ainsi, développer des solutions innovantes qui risquaient de ne pas être accueillies par le nouveau processus provincial, n'était pas très motivant. (Entrevue 5)*

Certes, l'innovation technologique n'est pas un attribut développé par le projet Le Bourdon, mais du point de vue de l'innovation sociale ce projet a permis de développer de nouveaux liens de collaboration entre des acteurs d'horizons divers, non-initiés au

processus participatif de gestion des ressources forestières. Ce projet partenarial dans la gestion des ressources forestières revêt un aspect novateur car même s'ils s'inspirent d'expériences ailleurs dans le monde, il n'en reste pas moins qu'il s'agit d'une nouvelle organisation sociale dans la prise de décision et un apprentissage social à construire.

Ainsi, du point de vue de la dimension de la cohésion et de l'organisation sociale dans la GA, on remarque que le projet a contribué à mettre en place un réseau de collaboration qui n'existait pas auparavant, à créer un capital social fort entre les parties prenantes du projet. Cette collaboration s'est manifestée entre autres par la mise sur pied de projets communs mais aussi par le partage de connaissances. Un exemple qui est ressorti à maintes reprises et qui illustre bien cette volonté de partage des connaissances, est celui du partage d'un logiciel de planification des interventions forestières par un des partenaires et qui a contribué au développement d'outils d'aide à la décision pour les autres partenaires. Cette collaboration dans la gestion du couvert forestier Le Bourdon, prend également la forme de projets impliquant la communauté Atikamekw de Manawan dans le développement de la main d'œuvre forestière ou encore les produits forestiers non-ligneux.

Nous allons maintenant aborder les attributs de la GA depuis la dimension du polycentrisme de la gouvernance. Concernant l'attribut du capital politique, qui se limite aux mécanismes que détiennent les partenaires du Bourdon pour intervenir dans le pouvoir de gestion des ressources forestières. Les répondants percevaient une bonne représentativité des acteurs dans le fonctionnement interne de la structure. La structure de gouvernance que s'est donné le Bourdon tente de refléter cette volonté d'associer les diverses parties prenantes du territoire forestier dans la gestion du projet. En effet, Le

Bourdon s'est initialement doté d'un conseil de gestion où les 19 partenaires du projet sont représentés (entrevue 9). Ce conseil de gestion est l'organe décisionnel de l'organisme. Ce dernier approuve la planification annuelle et supervise les divers projets qui sont associés au Bourdon (annexe 1). Cependant, il faut dire que le nombre de partenaires actifs dans l'organisme et au niveau du conseil de gestion a diminué de façon importante avec le temps. Parmi les partenaires initiaux, 13 membres sont actifs dont 5 prennent part au comité de mise en œuvre des projets du Bourdon (entrevue 9). Plusieurs de ces désistements sont attribuables à la crise forestière, celle-là même que le Projet Le Bourdon voulait combattre. Cette crise a, en effet, forcé la fermeture de plusieurs des entreprises de transformation du bois ou dans d'autres cas, des réductions importantes d'activités en usine. Dans cette conjoncture difficile, plusieurs des partenaires industriels ont été amenés à revoir leur implication dans les projets du Bourdon et notamment à abandonner la plupart des projets de recherche et développement en matière d'aménagement ou de récolte de la matière ligneuse (Entrevue 5).

Toutefois, plusieurs entrevues soulignent l'absence de certains acteurs lors des réunions du Bourdon comme l'association des locataires de terres publiques qui représente 4000 personnes, les trappeurs et les conducteurs de véhicules hors route (VHR). Ces partenaires sont parfois invités, mais ils ne disposent pas de siège permanent au conseil de gestion. Dans notre échantillon, il y avait un partenaire non représenté de façon permanente, que nous avons pu interroger. Selon cette personne, leurs intérêts sont représentés par d'autres partenaires, qui partagent des intérêts communs. Pour certaines des personnes interviewées, le retrait de plusieurs industriels



du Bourdon nuit également à la capacité de cet organisme de bien représenter et concerter les points de vue de tous les acteurs du territoire. La capacité de faire converger tous les intérêts et point de vue majeurs semble un élément important dans le cadre d'une éventuelle stratégie commune d'adaptation (entrevue 5).

Enfin, le dernier attribut de la gouvernance adaptative à l'étude est celui de la gestion des conflits. On ne peut nier la relation qui existe entre le fort capital social et la gestion des conflits. Les entrevues ont démontré l'existence de divergences d'opinion impliquant des partenaires du Bourdon, notamment entre des acteurs défendant les « intérêts sociaux » et ceux défendant les « intérêts privés ». Ces divergences auraient pu miner la confiance qui s'instaurait graduellement entre les partenaires, mais ce ne fut pas le cas. En effet, un processus de résolution des conflits basé sur le consensus a été instauré. Le caractère intégrateur de ce processus a été mis de l'avant dans cet extrait : « Le Bourdon est venu favoriser la mise en place d'outils qui ont permis aux différents intervenants d'être sur un pied d'égalité quand ils proposent ou contestent des interventions sur le territoire » (Entrevue 1). Il est à noter que cette citation renforce également l'attribut du capital politique, qui poursuit un objectif de répartition des pouvoirs. Les entrevues ont révélé que les partenaires ont convenu de modalités de résolution de conflits. Il semblerait que, même si le mode de gestion des conflits n'est pas parfait, il permette aux acteurs d'en arriver à une entente. Toutefois, dans le cas du projet Le Bourdon, ce mécanisme n'a pas été mis régulièrement à l'épreuve pour pouvoir en parler davantage.

En somme, il ressort de l'analyse de l'échelle locale que la principale force du projet Le Bourdon a été le renforcement du capital social entre les acteurs impliqués. Le

climat de confiance, la collaboration, l'apprentissage, la gestion des conflits et l'innovation sur lesquelles cela a permis d'aboutir, ont favorisé le développement d'acquis et de compétences qui favorisent l'adaptation de la gouvernance, et ce malgré un contexte de crise forestière et du départ précoce de partenaires importants du projet.

#### 4.2.2 Dans un contexte de refonte de la gouvernance régionale et locale

La question de la GA du projet Le Bourdon, dans cette partie est abordée sous la dimension polycentrique de la GA. L'ensemble des attributs y sera étudiés. Précisons que certaines personnes interrogées, pour cette partie de l'étude, portaient une double casquette : d'une part, les personnes répondaient en tant que participants aux nouveaux mécanismes de gouvernance régionale (TGIRT et CRRNTL) mais aussi en tant que partenaire, à part entière, du projet le Bourdon.

Concernant l'attribut du capital social. On observe de façon intéressante, que certaines entrevues, celles portant la double casquette institutionnelle, mettent de l'avant des résultats contrastés concernant le capital social. Le processus de concertation au sein du Bourdon s'avère plus facile, plus fort et dans un climat de confiance. Quelques entrevues soulignent que la cohésion sociale des partenaires du Bourdon ne se retrouve pas à l'échelle des nouvelles instances. Une entrevue énonce les faits suivants: « c'est comme si on avait deux vies, c'est-à-dire que dans les tables du Bourdon on se parle mais après, lors des rencontres extérieures, on a un autre discours. » (entrevue 9). C'est comme si les apprentissages en matière de concertation réalisés dans le cadre du Bourdon étaient difficilement exportables à l'extérieur de celui-ci. Pour ce même

répondant, la réforme du régime aurait fait renaître des « vieux réflexes » de défense des intérêts particuliers au détriment de la collaboration régionale.

Concernant l'attribut apprentissage, partage et transfert de connaissance, il a été difficile de récolter des informations. La mise en œuvre récente du NRF ne permet pas aux répondants de parler du partage et du transfert de connaissance. Certes la mise en œuvre de ces nouvelles instances (TGIRT et CRRNTL) nécessite un processus d'apprentissage social important afin d'accompagner les parties prenantes dans la co construction de la planification régionale, mais le dépôt de ces planifications (régionale et locale) est encore trop récent pour pouvoir parler d'apprentissage.

Du point de vue de l'attribut de l'**innovation**, on ne peut qu'affirmer que la refonte de la gouvernance régionale et locale par l'instauration d'un NRF est une nouveauté institutionnelle. Cette innovation institutionnelle, de par ses politiques publiques sur l'aménagement durable (écosystémique), soutient et encourage la recherche et développement, moteur dans la course à l'innovation.

L'étude de l'attribut du capital politique a montré que les acteurs avaient une vision claire des échelles décisionnelles de la refonte de la gouvernance régionale et locale. Les répondants s'accordaient tous à dire que suite à cette réforme, le ministère des Ressources naturelles a une influence prépondérante au sein de l'échelle régionale. Ils sont d'avis que, dans le contexte du nouveau régime forestier, le Ministère impose le cadre législatif aux instances régionales (CRRNTL et TGIRT). Les répondants reconnaissent qu'il y a là un défi important avec des ressources (expertises, moyens financiers, etc.) parfois limitées. « Le bureau régional ou local du ministère avait un rôle d'assurer le contrôle, la surveillance, et de gérer des programmes. Maintenant, ils ont le

mandat complet de faire de la planification et de calculer la possibilité forestière. Il y a un défi organisationnel » (Entrevue 2). Toutefois, les répondants sont partagés sur ce que ce nouveau rôle du ministère veut dire pour les intervenants en région, à partir de 2013. Certains craignent que cette reprise en main de l'aménagement par le ministère laisse peu de flexibilité pour permettre de mener des initiatives régionales particulières à la région : « On est dans une période de transition, mais il n'y a pas d'ouverture ce qui est sûrement normal. Mais avant, le Ministère avait de l'ouverture, on montait nos dossiers, on présentait nos projets et souvent on avait des appuis ce qui nous permettait de monter plus haut pour défendre et montrer nos projets » (Entrevue 9). D'autres font cependant remarquer que, désormais, ce sera le rôle de la Commission régionale des ressources naturelles et du territoire (CRRNT) de moduler l'approche du ministère et font confiance en ces nouvelles instances. En effet, on observe qu'une certaine appréhension s'installe par rapport à la composition de la Commission. Les répondants lui reprochent d'intégrer majoritairement des élus municipaux et des commissaires aux dépens des représentants socioéconomiques du secteur forestier. Par conséquent, les répondants craignent une mauvaise représentation de leurs intérêts ce qui pourrait nuire au processus de prise de décision à plus long terme. En outre, certains acteurs ont affirmé avoir l'impression que les dés étaient joués d'avance, c'est-à-dire que les décisions seraient prises d'en haut, avant même que les acteurs locaux ne soient impliqués. Les Tables GIRT ne seraient alors qu'un exercice de forme.

De plus, certaines entrevues ont fait ressortir un manque de compréhension sur certains aspects de la prise de décision. La répartition des tâches entre les instances décisionnelles n'était pas encore clairement définie, ce qui provoque chez certains, un

certain climat d'incertitude et de frustration. Il semble que jusqu'à date, il n'y a pas eu de réflexion régionale qui permettrait de clarifier les rôles de chacune des instances (le Bourdon, la CRRNTL et les TLGIRT) et les rapports à entretenir entre elles. En l'absence d'une telle réflexion, c'est un climat de méfiance qui prévaut et on peut alors difficilement parler de collaboration horizontale entre le Bourdon et les autres instances. Ce climat de méfiance, caractéristique d'un manque de collaboration, de cohésion sociale et d'apprentissage social apparaît néfaste pour la mise en place d'une GA.

Si les répondants s'entendent pour dire que le Bourdon a été un lieu propice pour développer des actions concertées entre divers secteurs, plusieurs s'inquiètent tout de même de la place de ce potentiel de concertation dans la nouvelle gouvernance régionale qui se met en place. Les entrevues ont révélé des visions contrastées : certains voient dans le nouveau régime une occasion pour favoriser la prise en charge régionale et à terme le renforcement du potentiel concerté de la gouvernance régionale de la forêt. L'entrevue suivante illustre cela : « la collaboration est le maître mot de ce nouveau plan. Chaque acteur a son mot à dire; on va vers de l'harmonisation avancée » (entrevue 4). A l'inverse, pour plusieurs autres partenaires, au vu de ce qui se met en place depuis 2010, il y a lieu de craindre des blocages importants. On peut donc en conclure que les visions concernant les réformes de la gouvernance à l'échelle régionale sont contrastées.

Enfin, le dernier attribut étudié est celui de la gestion des conflits. L'analyse documentaire de document officiel relatif au NRF avait révélé l'existence théorique de mécanismes de gestion de conflits, à travers notamment des activités de formation et ou le recours à un médiateur. De plus, les textes prévoient qu'en cas de litige « difficile », le ministère disposera du dernier mot. Ces faits ont été validés lors d'entrevues. De par

le contexte récent de mise en œuvre du NRF, il est difficile de se prononcer sur l'attribut : gestion de conflit, vu qu'il n'a pas encore été mis à l'épreuve.

#### 4.2.3 Questionnement quant au devenir du projet le Bourdon

Dans un contexte où le financement provenant du SCF a été grandement réduit depuis deux ans (2012) et arrive à échéance en avril 2014, les partenaires ont déjà amorcé une réflexion sur la pérennisation de l'initiative et sur le mandat et les créneaux que va occuper le Bourdon dans le nouveau paysage institutionnel forestier. La contribution budgétaire du gouvernement assurait un financement de base. A partir de ce budget, les partenaires devaient, pour chaque dollar perçu, aller chercher un dollar de contribution. Toutefois, cette année (2012), le financement ne s'est pas accompagné des montants que les années précédentes, ce qui entraîne quelques incertitudes chez certains : « Là le programme est reconduit. Et ce sont les mêmes objectifs à atteindre, sauf que ça a été clairement mentionné, c'est une phase pour terminer le programme ». Il est donc demandé aux partenaires du Bourdon de trouver le moyen de se développer une stratégie pour pouvoir continuer en 2014 et être autonome financièrement (entrevue 9). Cette autonomie financière est devenue l'objectif principal du Bourdon pour les deux prochaines années. Une rencontre du comité de mise en œuvre a déjà eu lieu et il a été décidé, au vu de la situation actuelle, qu'ils allaient chercher comment léguer ou transférer les approches et les façons de faire vers des organisations déjà existantes et qui ont un financement récurrent ou vers celles qui sont déjà en place et où on peut retrouver sensiblement les mêmes acteurs autour de la table (entrevue 9).

De plus, la création des instances (TGIRT, CRRNT), qui viennent suppléer les fonctions du Bourdon, montre que ce dernier va devoir faire preuve d'ajustement pour continuer à poursuivre son mandat puisque désormais « l'harmonisation des usages, et la question de la planification des travaux et interventions forestières » (entrevue 9) seront assurées par ces dernières (CRRNT et TGIRT). Ce qui est particulier c'est que l'entité du Bourdon en tant que forêt modèle, n'a pas de place à la TGIRT. Certains diront qu'elle n'a pas de place officielle, mais qu'elle est représentée par la participation de certains partenaires du Bourdon, mais au vu de ce qui a été déclaré plus haut : l'apparition de « vieux réflexes » de défense d'intérêts particuliers, on est en droit de se questionner sur la capacité d'exporter le fort capital social construit au sein des partenaires du Bourdon, au sein de nouvelles instances où les acteurs et les règles du jeu sont différentes. De plus, les partenaires du Bourdon qui assistent aux tables GIRT sont doublement sollicités. Il est à craindre un essoufflement des personnes interpellées, un désintérêt pour le projet le Bourdon. Les parties prenantes vont aller là où il y a de l'argent pour aboutir à des projets, ce qui risque de nuire à l'initiative de la collectivité forestière.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire voulait proposer une réflexion sur la gouvernance polycentrique des ressources forestières au Québec, à travers une étude de cas : le projet Le bourdon. Pour ce faire, un cadre théorique sur le concept de gouvernance adaptative a été élaboré, de sorte à le confronter sur la mise en œuvre de la gestion forestière du territoire forestier étudié. L'étude s'est fait sur deux échelles spatiales : d'une part, à l'échelle de la coordination locale du projet et d'autre part, à l'échelle de la gouvernance locale et régionale. Le contexte d'instauration d'un nouveau régime forestier s'est avéré opportun, car cela a permis de mettre de l'avant plusieurs défis à dépasser.

Les résultats mettent de l'avant que pour les premières années du Bourdon, la formule *collectivité forestière* du projet le Bourdon rassemble plusieurs des attributs de la gouvernance adaptative (capital social, capital politique, gestion de conflits) et nécessite de renforcer celui de l'apprentissage, partage et transferts de connaissances mais aussi celui de l'innovation.

L'instauration du nouveau régime forestier, couplé au contexte de crise forestière, a rendu incertaine la place du Projet Le Bourdon dans la refonte de la gestion régionale des forêts. L'approche top down, via la création de nouvelles instances de concertation régionale (CRRNTL) et locale (TLGIRT), connaît des difficultés quant à la dynamique de cohésion et organisation sociale (capital social), pourtant très forte, initialement, au sein des partenaires du Bourdon. Toutefois, ces instances prévoient de se développer sur l'innovation dans le secteur de la foresterie, en misant sur une gestion écosystémique



des couverts forestiers et une gestion intégrée et régionalisée des ressources du territoire forestier (MFFP<sup>26</sup>).

La question initiale qui était « La coordination locale du projet Le Bourdon permet-elle une GA ? » apparaît positive. Toutefois, notre méthodologie fait face à plusieurs limites qui doivent être énoncés. Tout d'abord, nous n'avons pas exploré l'ensemble des trois dimensions d'une GA. La dimension socio écologique du système n'a pas été, ou que très peu, abordée. La question de la résilience et de la capacité d'adaptation de la collectivité forestière sous l'angle de l'aménagement durable (gestion intégrée, gestion écosystémique) est absente. Ensuite, dans la recension des attributs d'une GA, il semblerait plus pertinent de découper en six attributs et non en cinq. Le concept d'apprentissage social aurait mérité d'être distingué du partage et transfert de connaissance. Enfin, cette étude, pour permettre une plus grande pertinence devrait être étudiée sur du plus long terme. La mise en place récente du NRF ne permet pas de disposer de suffisamment de recul sur les politiques publiques forestières pour en évaluer, quoi que ce soit de la capacité d'adaptation de la collectivité forestière.

---

<sup>26</sup> Disponible sur <http://www.mffp.gouv.qc.ca/forets/gestion/nouveau-regime-2013.jsp>. Consulté le 28-09-2011.

## BIBLIOGRAPHIE

- Acemoglu, D., & Robinson, J. 2008. « The role of institutions in growth and development ». Washington DC, World Bank.
- Adger, W. N., 1999. « Social vulnerability to climate change and extremes in Coastal Vietnam ». **World Development**, vol.2, p. 249-269.
- Adger, W. N. 2000. « Social and ecological resilience: are they related? ». **Progress in Human Geography**, no 24, p. 347-364.
- Adger, N. W. 2003. « Social Aspects of Adaptive Capacity ». Dans Smith, J. B. Klein, R. J. T. Huq S. (Eds.), « Climate Change, Adaptive Capacity and Development ». London: Imperial College Press, p. 29-49.
- Adger, W.N. 2006. «Vulnerability». **Global Environmental Change**, vol.16, no3, p.268-281.
- Anderies, M., Janssen M.A et E. Ostrom. 2004. « A framework to analyse the robustness of social-ecological systems from an institutional perspective ». **Ecology and society**, vol. 9, no1.p18.
- Andersson, K.P. Ostrom. E. 2008. «Analyzing decentralized resource regimes from a polycentric perspective », **Policy Sciences**, vol.41, p.71-93.

- Andreani J.-C., Conchon F. 2005. « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing », Actes du 4e Congrès International sur les Tendances du Marketing en Europe, 2005, 21-22 janvier, Paris.
- Andrew, C. et M. Goldsmith. 1998. « From Local Government to Local Governance and Beyond? » **International Political Science Review**, vol19. p.101- 117.
- Angeon, V. et Caron, A., 2009. «Quel rôle joue la proximité dans l'émergence et la pérennité des modes de gestion durable des ressources naturelles?». Dossier «Economie de la proximité», EDP **Nature, Sciences et Sociétés**, vol. 17, no 4.p 361-372.
- Angeon, V., A. Caron, C. Birard, P. Cayre, P. Chambon, A. Larade, A. X. Larade .2012. « Vulnérabilités et résilience ses systèmes socio écologiques : l'apport de la gouvernance adaptative pour la mise en place des trames vertes et bleues en auvergne », résumé de participation au colloque ARSDLF « Industrie, Villes et Régions dans une économie mondialisée » à Belfort.
- Allen, J. 2003. «Lost geographies of power», Oxford: Blackwell publishing. 232 p.
- Armitage, D., F. Berkes, and N. Doubleday. 2007. «Introduction: moving beyond co-management», p 1-18 in D. Armitage, F. Berkes, and N. Doubleday, eds. «Adaptive co-management: collaboration, learning and multi-level governance». Vancouver: University of British Columbia Press, Canada. 360p.
- Armitage, D. 2008. «Governance and the commons in a multi-level world». **International Journal of the Commons**, vol. 2, no1, p7-32.

- Baron, C. 2003. « La gouvernance: débats autour d'un concept polysémique », **Droit et société**. n. 54, pp. 329-349.
- Baumann, P. et S. Shinha. 2001. « Linking development with processes in India : political capital and sustainable livelihoods analysis ». **Natural resource perspectives**, n 68. Overseas development institute (ODI). London.
- Beck, U. 2008. « La société du risque : sur la voie d'une autre modernité » Champs Essais, Flammarion. 521p.
- Berkes, F., et C. Folke. 1998. « Linking social and ecological systems for resilience and sustainability. » Cambridge: Cambridge University Press. 476p
- Boissonnet, A. 2010. « Comment collaborer dans un système de gouvernance polycentrique des ressources naturelles. Enjeux et défis de la coordination du Programme conjoint des Nations Unies pour la gestion de l'eau et de l'assainissement au Mexique ». Mémoire du diplôme de Sciences Po, Grenoble, disponible sur <http://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00809403>.
- Boisvert, V., Caron, A., 2002b. « The Convention on Biological Diversity: An institutionalist perspective of the debates », **Journal of Economic Issues**, vol. 36. no 1. p. 151-166.
- Boucher, J. 2010. « Évolution du régime forestier et crise forestière. Partie I : La dimension sociale de la crise ». **Revue vie économique**. vol 2. no1.
- Boucher, J. 2010(b). « Évolution du régime forestier et crise forestière. Partie II : une crise qui n'en finit plus », **Revue vie économique**. vol 2, no1.

- Bourque, D. 2008. « Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés ». Collection Initiatives, PUQ, 152 pages.
- Boutefeu B.2005. « L'aménagement forestier en France : à la recherche d'une gestion durable à travers l'histoire », **VertigO**, .volume 6, no 2.
- Bouthillier, L. 2001. « Histoire et évolution de la foresterie au Québec: la gestion forestière au Québec, une histoire à raconter », <http://www.ihqeds.ulaval.ca/>
- Broderick, K. 2007. «Adaptative management framework: stakeholders perceptions». Report to the BDT NRM, Townsville. <http://www.bdnrm.org.au/cci.news>
- Brooks, N. 2003. « Vulnerability, risk and adaptation. A conceptual framework ». Tyndall Centre for Climate Change Research Working Paper, Vol 38, p 1-16
- Brunner, R.D. and T.A Steelman, 2005b, «Towards Adaptive Governance» in Brunner, R.D., Steelman, T.A., Coe-Juell, L., Cromley, C.M., Edwards, C.M. and Tucker, D.W. (eds) «Adaptive Governance: Integrating science, policy and decision making». Columbia University Press, New York. 368p.
- Brunet, R. 1990. «Le Territoire dans les turbulences», Montpellier, Géographiques Reclus.220p.
- Brunet, R. 1993. «Les Mots de la géographie, dictionnaire critique», Reclus-La Documentation française, 1992, 3e éd. 1993 (dir., avec R. Ferras et H. Théry) 518p.

- Carina, E. H. Keskitalo et A. A. Kulyasova. 2009. « The role of governance in community adaptation to climate change », **Polar Research**, Vol. 28, n 1, p. 60–70.
- Carpenter, S R. et Lance H. Gunderson. 2001. « Coping with Collapse: Ecological and Social Dynamics in Ecosystem Management ». **BioScience**, vol. 51, no 6, p.451-457. Disponible sur <http://www.jstor.org/stable/10.1641/00063568%282001%29051%5B0451%3ACWCEAS%5D2.0.CO%3B2>.
- Centre d'excellence en gouvernance. « Les conflits, comment les gérer de manière créative », issu du Programme de perfectionnement professionnel à l'intention des conseillers et conseillères scolaires. Module de base 8.
- Chevalier, J. 2003. « La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ». Revue Française d'Administrations Publiques, no 105-106
- Chiasson, G., et G. Gadoury. 2000. « Les lots intra-municipaux en Abitibi-Témiscamingue ou les hauts et les bas du développement économique local », dans R. Côté (dir.), « Annuaire du Québec 2001 », Éditions Fides, p. 262-267.
- Chiasson, G., J. Boucher et T. Martin. 2005. « La forêt plurielle. Nouveaux modes de gestion et d'utilisation de la forêt, le cas de la forêt de l'Aigle », **Recherches sociographiques**, vol.47, n3, p 555-572.

- Chiasson, G., C. Gonzalez et Leclerc, É. 2011. « La gouvernance participative des forêts publiques: L'Ontario et le Québec, des chemins parallèles? », **Territoires en mouvement**, vol. 3, n11, p. 19-32.
- Chiasson, G et Leclerc, E. 2013. « La gouvernance locale des forêts publiques québécoises: une avenue de développement des régions périphériques? » Presses de l'Université du Québec. 288p.
- Christie, F. et Hanlon J.2000. « African issues : Mozambique and the great flood of 2000». Indiana University Press, Bloomington, IN.176 p.
- Commission Coulombe. 2004. Commission d'étude sur la gestion de la forêt québécoise: Rapport décembre 2004. Disponible sur <http://www.commission-foret.qc.ca>
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement. 1987. « Rapport Bruntland-Avant propos – Notre avenir à tous ». Disponible sur [http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odysee-developpement-durable/files/5/rapport\\_brundtland.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odysee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf).
- Contandriopoulos, A.P. 1990. « Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer». Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 196 p.
- Contandriopoulos, A-P, Champagne F., L. Potvin, J-L. Denis et P. Boyle. 2005. « Savoir préparer une recherche, la définir, la structurer, la financer». Montréal (Québec): Gaëtan Morin, 197 p.

- Cote, M., et Andrea J. Nightingale. 2012. « Resilience thinking meets social theory: Situating social change in socio-ecological systems (SES) research». **Progress in Human Geography**, vol. 36, no 4, p. 475-489. Disponible sur : <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=77683567&lang=fr&site=ehost-live>
- Da Costa. 2007. «Le rôle du capital social dans la capacité adaptative des pomiculteurs de la Municipalité de Saint-Joseph-du-Lac au changement climatique», Mémoire de Géographie, Montréal : Université de Montréal.
- Davis I. 2004. « Progress in analysis of social vulnerability and capacity » dans G. Bankoff, G. Frerks et D. Hilhorst (eds.), «Mapping vulnerability: disasters, development and people». Earthscan, London, 256p.
- Deneault A., 2013. « Gouvernance : le management totalitaire », LUX.
- Deslauriers, J.-P. 1991. « Recherche qualitative : guide pratique», Montréal : McGraw-Hill.142p.
- Doyon, F. Chiasson, Boukendour, G. S. Plassin, É et A. Montpetit, 2012. « Prise de décision collaborative et gestion des risques dans le contexte d'adaptation aux changements climatiques : le cas de la collectivité forestière du projet Le Bourdon ». Rapport scientifique, Consortium Ouranos.
- Elbakidze, M. Angelstam, Per K. Sandstrom, C. et R. Axelsson.2010. « Multi-stakeholder collaboration in Russian and Swedish Model Forest Initiatives:



- Adaptative governance toward sustainable forest». **Ecology and Society** .vol. 15. no 2, article 14
- Foerster, A. 2010. «Developing purposeful and adaptative institutions for effective environmental water governance». **Water Resources Management**, vol. 25, p. 4005-4018.
- Folke C., T. Hahn, P. Olsson, J. Norberg, 2005. « Adaptative governance of social-ecological systems», **Annual Review of Environment and Resources**, no 30, p.441-473.
- Folke, C. 2006. «Resilience: the emergence of a perspective for social-ecological systems analyses». **Global Environmental Change**, vol. 16, no 3, p. 253-267.
- Folke, C. 2007. «Social–ecological systems and adaptive governance of the commons». **The Ecological Society**, vol. 22, p. 14-15.
- Fortin, F. 1996. « Le processus de la recherche: de la conception à la réalisation». Ville Mont Royal (Québec) : Décarie éditeur, 379 p.
- Fussel, H-M. 2007. «Vulnerability: A generally applicable conceptual framework for climate change research». **Global Environmental Change**, vol. 17, no 2, p.155-167.
- Gagnon, Y-Cl. 2005. « L'étude de cas comme méthode de recherche. » Saint-Nicolas (Québec) : Les presses de l'Université du Québec, 128 p.

- Gallopín, Gilberto C. 2006. «Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity». **Global Environmental Change**, vol. 16, no 3, p. 293-303. Disponible sur <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959378006000409>.
- Gauthier, B. 1997. « Introduction », dans Idem (dir.), « Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données », Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, p.1-18.
- Gelinas, N. et Bouthillier, L. 2005. « La forêt habitée: un modèle de gestion partenariale? Analyse de la perception des participants à cinq projets au Québec ». **Cahier de géographie du Québec**, vol. 49, no 137. Disponible sur <http://www.erudit.org/revue/cgq/2005/v49/n137/012298ar.html>
- Gilbert, A. 2013. « Les territoires forestiers de l'ouest du Québec, entre centre et périphérie ». Dans Chiasson, Guy et Edith Leclerc « La gouvernance locale des forêts publiques québécoises : une avenue de développement des régions périphériques ? », p. 89-124. Québec : les presses de l'Université du Québec.
- Gilles, A. 1994. « Éléments de méthodologie et d'analyse statistique pour les sciences sociales », Saint Laurent, McGraw-Hill éditeur, 84p.
- Gunderson, L.H., et C.S. Holling. 2002. « Panarchy: understanding transformations in human and natural systems » Washington, D.C.: Island Press. 536 p.
- Harris, J. et De Renzio, P. 1997. « Policy arena: 'Missing link' or analytically missing? The concept of social capital ». **Journal of international development**, no 9, p. 919-937.

Hermet, G. 2004. « Un régime à pluralisme limité? A propos de la gouvernance ».

**Revue française de science politique** Vol. 54. n 1, p. 159-178.

Hermet, G. Kazancigil, A. Prud'homme, J-F, dir. 2005. « La gouvernance. Un concept et ses applications ». Paris, Karthala, 2005 (CERI/Recherches internationales). 228 p.

Holling, C.S, 1978. « Adaptive environment assessment and management ». London: Blackburn Press. 377p.

Holling, C.S, 1986. « The resilience of terrestrial ecosystems: local surprise and global change ». Dans Clark, W.C. et Munn, R.E. « Sustainable development of the biosphere ». London: Cambridge University Press., p. 292-317

Howlett, M. et Rayner. J. 2006. « Globalization and Governance Capacity: Explaining Divergence in National Forest Programs as Instances of “Next Generation” Regulation in Canada and Europe », **Governance**, vol.19, no 2, p.251-275.

Jacquet, P., 2002. « La gouvernance globale à l'épreuve des contestations ». Rapport annuel mondial sur le système économique et les stratégies (Ramses). Disponible sur : <http://www.ifri.org>

Johnston, B. et W. Clark. 1982. « Organization Programs: Institutional Structures and Managerial Procedures » In « Redesigning Rural Development : A strategic Perspective ». Baltimore, Md: Johns Hopkins University Press.

Jones, R. A. 2000. « Méthodes de recherche en sciences humaines. Paris: DeBoeck Université, 322 p.

- Jouve, B. 2005. « La démocratie en métropoles : gouvernance, participation et citoyenneté. » **Revue française de science politique**, vol. 55, no 2, p. 317-337.
- Kofinas, G.P. 2009. « Adaptive co-management in social-ecological governance », Chapitre 4, p.77-101, dans Chapin, F.S. III, Kofinas, G.P., and Folke, C., (Eds), « Principles of ecosystem stewardship, Resilience-based natural resource management in a changing world », Springer.402p.
- Lecomte, N. Martineau-Delisle, C. et Nadeau, S. 2005. « Participatory requirements in forest management planning in eastern Canada: a temporal and interprovincial perspective. » **The Forestry Chronicle** Vol 81, no 3. p.398-402.
- Lee, M. 2003. « Conceptualizing the new governance: a new institution of social coordination ». Dans Unpublished paper presented to the Institutional Analysis and Development Mini-Conference in May, 3 au 5 mai. Bloomington, Indiana: Indiana University
- Leloup, F., L. Moyart et B. Pecqueur, 2005. « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ». **Géographie, économie et société**, vol.7, no 4, p.321-331.
- Loi sur l'aménagement durable forestier, Québec, Chapitre A, 18, 1.
- Mace, G. et F. Pétry. 2000. « Guide d'élaboration d'un projet de recherche », Québec : Presses de l'Université Laval.134p.

- Magnan, A. 2009. « Proposition d'une trame de recherche pour appréhender la capacité d'adaptation au changement climatique ». **Vertigo**, vol. 9, no3. <http://vertigo.revues.org/9189>
- Margerum, R.D. 2011. « Beyond consensus: improving collaborative planning and management ». Cambridge, Massachussets: The MIT Press.416p.
- McGinnis, M.D., 1999c. « Polycentricity and local public economies: Readings from the workshop in political theory and policy analysis », Ann Arbor: The University of Michigan Press.424p.
- Ministère de la forêt de la Faune et des parcs. Consulté le 18 Septembre 2013. Forêt. Faunes et Parcs, Québec. Disponible sur <http://www.mffp.gouv.qc.ca/forets/amenagement/amenagement-reglement.jsp>.
- Morin, E. et Kern, A.B. 2003. « Terre-Patrie », Paris, Édition du Seuil, 220p.
- Muller, P., 1990. « Les Politiques publiques » Que sais-je? Paris, PUF. 127p.
- Ogden, A.E., et J.L. Innes. 2007. « Perspectives of forest practitioners on climate change adaptation in the Yukon and Northwest Territories of Canada ». Forestry Chronicle n.83 (4), p 557-569.
- Olsson P and Folke, C. 2001. « Local Ecological Knowledge and Institutional Dynamics for Ecosystem Management: A Study of Lake Racken Watershed ,Sweden ». **Ecosystems**, vol. 4, p 85-104.

- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, 2008. « La nouvelle génération de programmes et projets d'aménagement des bassins versants », forêts no 150. Disponible sur <http://www.fao.org/docrep/010/a0644f/a0644f00.htm>
- Organisation des Nations-Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), 2011. « Situation des forêts du Monde », 193 pages. Disponible sur <http://www.fao.org/docrep/013/i2000f/i2000f.pdf>
- Ostrom, E. 1990. «Governing the commons: The evolution of institutions for collective action». New York: Cambridge University Press.298p
- Ostrom, E., Gardner R., Walker J. 1994. «Rules, Games and common-pool Resources». Ann Arbor Books: The University of Michigan Press, 369p.
- Ostrom E., T. Dietz, N. Dolšak, P C. Stern, S. Stonich, and Elke U, 2002. «The Drama of the Commons», Committee on the Human Dimensions of Global Change. Washington, DC: National Research Council, National Academy Press, 534p.
- Ostrom, E.2009. «A general framework for analyzing sustainability of socio-ecological systems », **Science**, vol. 325, issue 5939, p. 419-422.
- Pahl-Wostl, C., Craps, M., Dewulf, A., Mostert, E., Tabara, D., Taillieu, T. 2007. «Social learning and water resources management». **Ecology and Society** vol.12, n 2, art.5.
- Pahl-Wostl, C. 2007b. «Transition towards adaptive management of water facing climate and global change». **Water Resources Management**, vol. 21, p.49-62.

- Pahl-Wostl, C. 2009. «A conceptual framework for analysing adaptive capacity and multi-level learning processes in resource governance regimes». **Global Environmental Change**, vol. 19, p.354–365
- Papadopoulos, Y. 2001. «Transformations du style de l'action publique et responsabilité politique ». In: Politiques et management public, vol. 19 no 1, 2001. Les nouvelles exigences de la responsabilité publique. Actes du dixième colloque international -Paris, jeudi 9 et vendredi 10 mars 2000 - Tome 1. P 165-183
- Pecqueur B. et Peyrache-Gadeau, V. 2010 «Fondements interdisciplinaires et systémiques de l'approche territoriale introduction ». **Revue d'Économie Régionale et Urbaine**, no 4, p 613-623.
- Pelling, M. 2005. «Social Capital and Institutional Adaptation to Climate Change». RCC working paper 2: University of Liverpool.
- Programme des Nations Unies (PNUED), 07-06-2014. Révision de la Gouvernance Environnementale Mondiale pour relever les défis émergents au 21e siècle - <http://www.unep.org/newscentre/>
- Provitolo, D. 2009. «Vulnérabilité et résilience : Géométrie variable des deux concepts ». Dans Séminaire **résilience** de l'ENS, Paris, Novembre 2009. Disponible sur <http://129.199.13.25/IMG/file/resilience/SeminaireProvitoloVulnerabiliteResilience.pdf>

Putnam.R.D.1993. «The prosperous community: social capital and public life». **American Prospect**, vol 4, no 13, p.169.

Quenault, B.2013. « Retour critique sur la mobilisation du concept de résilience en lien avec l'adaptation des systèmes urbains au changement climatique ». **EchoGéo**, no 24, 29p.

Réseau Canadien des Forêts modèles, Projet le Bourdon. Consulté le 15-08-2013.  
Disponible sur  
[http://www.modelforest.net/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=35:le-bourdon-project&Itemid=36&lang=fr](http://www.modelforest.net/index.php?option=com_k2&view=item&id=35:le-bourdon-project&Itemid=36&lang=fr)

Rocha, J.L. et I. Christoplos, 2001. « Disaster Mitigation and Preparedness in the Nicaraguan» Post-Mitch Agenda, **Disasters**, vol.25, no 3.

Rouillard, C et Burlone, N. 2011. « L'État et la société civile sous le joug de la gouvernance ». Presse de l'Université Laval, Québec, 280p.

Schipper, E.L.F. 2006. « Conceptual History of Adaptation in the UNFCCC Process ».

Review of European Community & International Environmental Law, 2006. vol. 15, no 1, p. 82-92.

Sonja W., D. Kujbler et Papadopoulos, Y. 2004. « How Democratic Is "Governance"? Lessons from Swiss Drug Policy ». **Governance**, vol 17, no1. p. 83-113

Stockholm Resilience Centre. 2010. Adaptive Governance, Université de Stockholm,  
disponible sur



<http://www.stockholmresilience.org/research/researchthemes/adaptivegovernance.4.aaaa46911a3127427980006994.html>

Ressources naturelles canada, <http://www.rncan.gc.ca/forets/programmes-federaux/13136>, consulté le 07 Novembre 2013.

SABEL, C. 1996. Irlande, partenariats locaux et innovation sociale. Organisation de Coopération et de Développements Économiques (OCDE).

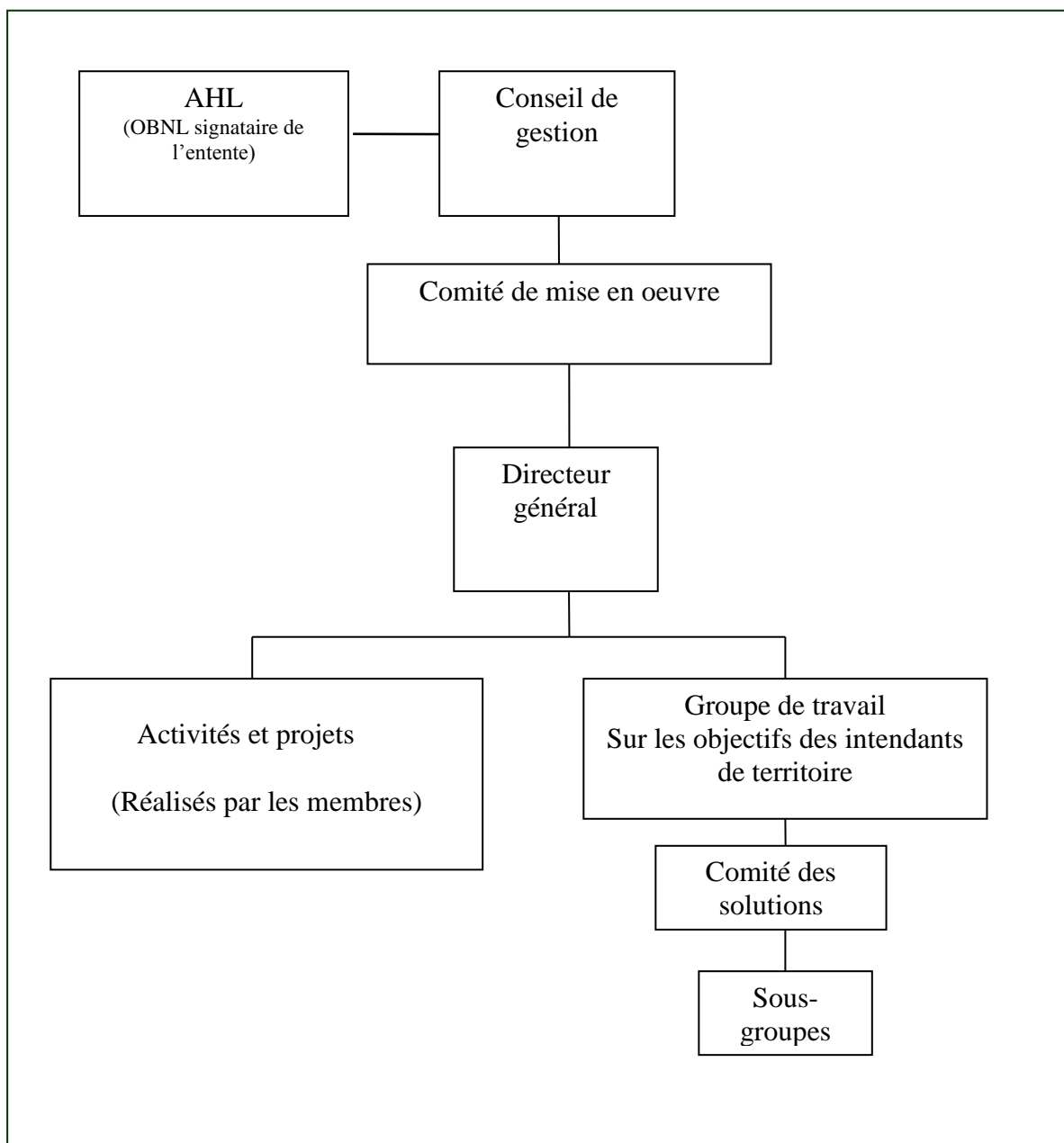
Smit, B., O. Pilifosova, I. Burton, B. Challenger, S. Huq, R.J.T. Klein, G. Yohe, N.W., Adger, T. Downing, E. Harvey, S. Kane, M. Parry, M. Skinner, J. Smith et J. Wandel. 2001. «Adaptation to climate change in the context of sustainable development and equity». Dans **Climate change 2001: Impacts, adaptation and vulnerability**. Contribution of the working group II to the Third Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, Cambridge University Press. p.879 -806. Disponible sur <https://www.vie.unu.edu/file/get/9995.pdf>

Stocker, G. 1998. « Governance as theory: five proposition ». **International Social Science Journal**, Vol.50, no 155, p17–28.

- Sunde J., 2008. Résilience ou transformation ? **Samudra**, no 51, p. 20-24
- Tobin, G.A .1999. «Sustainability and community resilience: the holy grail of hazards planning». **Environmental hazards**, vol. 1, p. 13-25.
- Theys, J. 2002. «La Gouvernance, entre innovation et impuissance. Le cas de l'environnement ». Développement durable et territoires, Dossier 2
- Tremblay, D.-G. .2007. Le rôle des institutions dans le processus de l'innovation ; l'apport de Thorstein Veblen. Dans **Interventions Économiques**, dossier 36.
- Vaillancourt, M-A, L. De Grandpré, S. Gauthier, A. Leduc, D. Kneeshaw, Y.Claveau et Y. Bergeron. 2008. Comment les perturbations naturelles peuvent-elles constituer un guide pour l'aménagement forestier écosystémique ? p41- 60. Dans Gauthier, S. et al. (Eds) «Aménagement forestier écosystémique en forêt boréale: pour une foresterie qui s'éduque de la dynamique naturelle de la forêt ». Presses de l'Université du Québec.600p
- Venot J-P. et N.C. Narayanan. 2009. « Échelle(s) communes(s) ou échelles multiples ? Pour une gouvernance démocratique des ressources naturelles : Les zones humides en Inde ». **Vertigo**, vol. 9, no 1.
- Young, O. R. 2002b. « Matching institutions and ecosystems: the problem of fit ». Dans Conférence du séminaire Économie de l'environnement et du développement durable, Iddri et Medd. Paris : Institut du développement durable et des relations internationales France.

- Walker, Brian. S Holling, Crawford. Carpenter, Stephen R et Kinzig Ann. 2004. «Resilience, adaptability and transformability in social--ecological systems». **Ecology and Society**, vol. 9, no 2, article 5.
- Walker, Brian. Gunderson, Lance. Kinzig, Ann. Folke, Carl. Carpenter, Steve et Schultz Lisen. 2006. «A handful of heuristics and some propositions for understanding resilience in social-ecological systems». **Ecology and Society**, vol. 11, no 1, p. 80.
- Williams, B.K., et E.D. Brown. 2014. «Adaptive management: from more talk to real action». **Environmental Management**, vol. 53, p. 465-479.
- Yamin, F. 2005. «The European Union and future climate policy: Is mainstreaming adaptation a distraction or part of the solution? » **Climate Policy**, Vol. 5, no 3, p. 349-361.
- Yin, Robert K.. 1994. «Case study research: design and methods». Sage: Thousand oak, California, 171 p.

**ANNEXES**



### ANNEXE 1: Organigramme de la gouvernance au sein du projet le Bourdon

Source : Le Bourdon

## ANNEXE 2 : Schéma d'entrevues

### Préambule

Situer les entrevues dans le contexte de l'étude

Parler des objectifs de ce questionnaire

### Instructions

Entrevue supervisée

### Durée

Parler des règles de respect de la vie privée, de la confidentialité, d'éthique entourant l'application du questionnaire

Demande d'enregistrement de la conversation

## Questionnaire

### A. CARACTÉRISATION DU RÉPONDANT

- Quelle est la nature/raison d'être de votre entreprise/organisation?
- Importance: nombre d'employés, nombre de membres?
- Quelle est votre fonction au sein du Bourdon? Depuis combien de temps occupez-vous ces fonctions? Depuis combien de temps œuvrez-vous dans le secteur?
- Échelle d'action: locale, régionale, provinciale?
- Qui sont vos collaborateurs/partenaires?
- Comment vos activités sont-elles financées?

### B. CAPITAL POLITIQUE

- Quels rôles jouent les acteurs suivants dans la gestion des territoires forestiers: les partenaires du projet Le Bourdon, les intervenants forestiers, le Ministère (et son bureau régional), la Commission régionale des ressources naturelles et du territoire?
- Selon vous, y a-t-il un acteur qui a plus de pouvoir dans le processus décisionnel?

- Comment s'organisent les rapports entre les différents intervenants forestiers, le Ministère, la Commission et les partenaires du projet le Bourdon?
- Participez-vous à des tables de consultation? Si oui, lesquelles? Si participation aux tables GIRT, pouvez-vous nous en parler plus ?
- Avez-vous participé aux activités de consultation du Plan régional de Développement intégré des Ressources et du Territoire (PRDIRT) organisées par la Commission régionale des Ressources naturelles et du territoire?
- Avez-vous une influence sur le processus décisionnel dans la gestion du milieu forestier public et son territoire? Si oui, comment? Si non, pourquoi et quelles seraient les modifications qui seraient nécessaires?

### **CAPITAL SOCIAL**

- Pensez-vous que les différents secteurs d'activités de la collectivité forestière du Bourdon sont bien représentés? Au niveau régional?
- Comment qualifieriez-vous la collaboration entre les représentants des différents secteurs?
- Pouvez-vous citer des cas où la collaboration entre les divers intervenants a permis de régler des problématiques forestières locales? Citez des cas où c'est plutôt le manque de collaboration qui a prévalu.
- Avec quels intervenants entretenez-vous des rapports de qualité? Des rapports de moins bonne qualité?
- Y a-t-il des acteurs qui étaient présents au début et qui ont abandonné le projet? Pour quelle raison?

### **GESTION DES CONFLITS**

- Pouvez-vous nous parler des façons de résoudre les désaccords (autant au niveau local que régional)? Y a-t-il des formations disponibles à cet effet?
- Êtes-vous satisfait de la façon dont les conflits sont résolus? Au sein du Bourdon et de la structure de gouvernance régionale? Est-ce une forme de résolution gagnant-gagnant?

- Citez des dossiers où la prise de décision a bien fonctionné et expliquez ce qui fonctionne bien. Citez des cas où la prise de décision a été plus difficile et pourquoi.
- Est-ce qu'il y a des rapports de confiance entre les intervenants?

### **ÉDUCATION, CONNAISSANCE, SAVOIR**

- Considérez-vous les CC comme une menace?
- Comment qualifieriez-vous votre niveau de connaissance par rapport aux impacts que les CC pourraient avoir sur vos activités?
- Dans quelle mesure considérez-vous l'adaptation aux CC dans la planification de vos activités?
- Considérez-vous que les rapports entre les intervenants sont propices à l'adaptation aux changements climatiques?
- Si une problématique liée aux changements climatiques touchait votre secteur, considérez-vous que les rapports entre les divers intervenants sont propices à l'adaptation?
- Quelles compétences avez-vous acquies grâce à votre expérience avec le Bourdon?
- Y a-t-il un partage de services, de connaissances ou d'outils entre vous et d'autres intervenants?

### **INNOVATION**

- Quels sont les lois et les règlements qui régissent vos activités en lien avec le territoire forestier public et ses utilisateurs? Quels changements apportent et vont apporter le nouveau régime forestier?
- Votre connaissance du cadre de la nouvelle loi forestière vous amène-t-elle à penser que le nouveau régime favorisera plus, moins ou autant la collaboration entre les acteurs? Pour quelles raisons?
- Est-ce que le cadre réglementaire laisse place à de la flexibilité pour les acteurs locaux?



- Pensez-vous avoir assez de marge de manœuvre pour développer des mesures d'adaptation face aux changements climatiques?
- Pouvez-vous nous citer des améliorations qui ont été apportées depuis la création du Bourdon?

## ANNEXE 3 : principes et attributs d'une forêt modèle

