

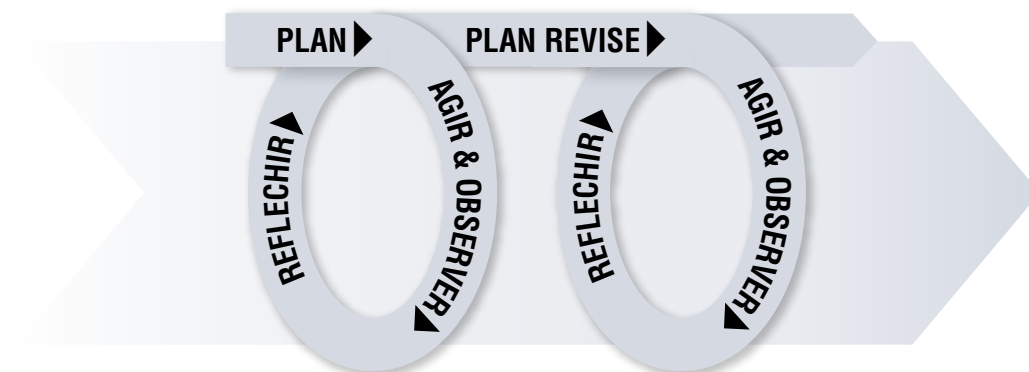
Adaptation au changement

La gestion adaptative est un des principaux éléments de la restauration de paysages forestiers

par Don Gilmour

Aller de l'avant

La spirale de l'apprentissage par l'action



Source: d'après Kemmis et McTaggart (1988)

LE PRÉSENT article propose l'adoption d'une approche adaptative de la gestion pour permettre aux praticiens de la RPF de répondre à la dynamique qui caractérise les systèmes naturels et socio-économiques.

Les initiatives de RPF présentent en général les caractéristiques suivantes:

- de multiples parties prenantes ayant des intérêts multiples (aux niveaux local, régional et national);
- la complexité des systèmes écologiques à travers un large paysage présentant une variété d'occupations des sols;
- l'interface entre les systèmes naturels à grande échelle et les systèmes sociaux; et
- un haut degré d'incertitude et de nombreux facteurs inconnus.

Etant donné la diversité du contexte de la RPF et le niveau généralement élevé d'incertitude, les praticiens de la RPF devraient avoir recours à ce que l'on appelle la gestion adaptative; c'est-à-dire une approche de la gestion de systèmes complexes, fondée sur l'étude et la prise de décisions progressive et empirique, étayée par la surveillance continue et la prise en compte des effets des décisions prises. Cette approche comporte des éléments de tâtonnement mais elle va beaucoup plus loin, car elle incorpore l'apprentissage explicite en tant qu'élément d'un processus visant à établir un capital social chez de multiples parties prenantes. Les activités qui entrent en jeu sont:

- collaborer et apprendre;
- conjuguer l'apprentissage et l'action d'un groupe de personnes (à la fois l'acquisition de connaissances et l'application de ces connaissances à l'action); et
- partager les connaissances parmi les membres du groupe.

La gestion adaptative offre trois avantages importants:

- elle permet d'éviter des crises en cas d'incertitude et d'imprévis, en renforçant la capacité des intéressés 'd'encaisser les coups';
- elle offre un instrument d'orientation sociale susceptible de venir en complément des mesures d'ordre commercial, fiscal, réglementaire et autre pour renforcer l'engagement général des multiples parties prenantes envers une évolution de relations plus durables entre les personnes et leur environnement; et
- elle offre un moyen par lequel les technologies à base scientifique, parallèlement à la compréhension de la façon dont les gens voient les choses, les valeurs qu'ils leur attribuent et comment ils les interprètent, peuvent contribuer à leur apprentissage collectif et les motiver à l'action.

Composantes clés de la gestion adaptative

Il est pratique de considérer la gestion adaptative comme une série de processus liés les uns aux autres:

- **compréhension du contexte social et biophysique** à de multiples niveaux. Cela signifie qu'il faut identifier les parties prenantes et traiter des intérêts multiples (et parfois contradictoires);
- **négociation des objectifs et des résultats** aux différents niveaux;
- **application de l'apprentissage par l'action** (planifier, agir, observer et réfléchir) pour faciliter le processus de mise en oeuvre; et
- **suivi et évaluation de l'impact**

Ces processus ne devraient pas être considérés comme une suite de phases dans lesquelles on achève une tâche de gestion avant de passer à la suivante, mais plutôt comme étant en corrélation et se chevauchant les unes les autres. Par exemple, la collecte et la mise à jour de l'information permettant de comprendre le contexte continuent durant toute la durée d'exécution de l'initiative. De même, le suivi et l'évaluation de l'impact ne sont pas des activités entreprises uniquement à la fin des travaux

Spécificités du contexte

Exemples du contexte d'une initiative de RPF

BIOPHYSIQUE	Type, état et emplacement des pans de forêt
	Type et emplacement des terres non forestières
	Présence ou absence d'influences entraînant la dégradation
	Tendances de l'état des forêts—par exemple, expansion ou contraction de la superficie forestière
	Caractéristiques du drainage et des pentes
	Types de régimes fonciers (légaux et <i>de facto</i>)
	Structure géologique et pédologique
SOCIAL	Site des établissements
	Mesure dans laquelle les habitants dépendent des ressources forestières pour assurer leur moyens d'existence
	Existence d'institutions sociales locales (y compris ONG)
	Conflits relatifs aux terres ou à l'utilisation des ressources
	Groupes de parties prenantes intéressés à l'initiative de RPF (à l'intérieur et en dehors du paysage)

1: Le cycle d'apprentissage par l'action

Etape 1: planifier

Le cycle d'apprentissage par l'action commence par la planification en vue d'agir dans une situation préalablement définie concernant une question ou un problème particulier. La planification se fait sur la base de l'expérience et des idées de tous les partenaires parce que l'apprentissage est amélioré lorsqu'il s'appuie sur les acquis du travail et de l'expérience quotidienne.

Etape 2: agir

Les résultats de la planification sont mis en pratique, dans les cadres temporels convenus lors des sessions de planification.

Etape 3: observer et réfléchir

Les participants observent les résultats des mesures prises et en examinent l'impact. La réflexion doit se faire de manière explicite et de préférence en groupe, dans l'idéal animée par quelqu'un de l'extérieur au début. Cette réflexion est très importante car elle permet, dans les étapes

suivantes du cycle, de tirer profit des leçons effectivement apprises durant les interventions précédentes.

Etape 4: tirer des enseignements

Des enseignements sont tirés des étapes précédentes d'intervention et de réflexion. L'expérience acquise jusque là est réexaminée par rapport aux concepts et aux idées qui sous-tendaient la planification initiale. C'est alors que le cycle suivant est à son tour planifié en tenant compte des leçons apprises durant les diverses étapes d'intervention et de réflexion ainsi que des enseignements tirés lors des cycles précédents. En conséquence, la planification et l'action peuvent se poursuivre en s'améliorant graduellement, chaque participant apportant sa propre contribution à toutes les facettes du processus. Tous auront ainsi le fort sentiment que les résultats obtenus leur appartiennent (qu'il s'agisse de succès ou d'échecs).

de l'initiative, mais des pratiques continues qui alimentent constamment le cycle d'apprentissage par l'action dès le début de l'intervention.

Voyons maintenant isolément chacune des quatre composantes clés de la gestion adaptative.

Compréhension du contexte

Le contexte d'une initiative de RPF englobe les conditions sociales et biophysiques dans lesquelles les travaux se déroulent et qui pourraient avoir des incidences sur l'initiative (voir le tableau de la page précédente). Bien qu'il ne soit jamais possible de comprendre le contexte dans tous ses détails (du fait notamment qu'il ne manquera pas d'évoluer), il importe d'en savoir autant que possible pour commencer les travaux. Le contexte sera d'ailleurs mieux compris au fur et à mesure de l'exécution des travaux prévus.

Négociation des objectifs et résultats

L'objectif d'une initiative de RPF dépendra des intentions du groupe promoteur. Un département des forêts, par exemple, voudra sans doute restaurer un secteur de terre forestière dégradé dans l'intention surtout d'améliorer la production de bois, tandis

qu'une agence de conservation ou une ONG aurait pour but d'améliorer l'habitat des espèces sauvages ou de reconstituer un biotope en péril. Par conséquent, l'objectif primordial du groupe prenant l'initiative des activités de réhabilitation ou de restauration peut susciter des réactions différentes de la part de différentes parties prenantes. Ce n'est qu'en définissant les intérêts des divers groupes d'intéressés que des négociations peuvent avoir lieu, et il faudra éventuellement modifier les objectifs initiaux pour tenir compte des intérêts d'autres acteurs. Ce processus implique inévitablement des compensations et exige des compromis si l'on veut obtenir des résultats qui seront socialement acceptables et durables à long terme.

Mise en oeuvre de l'apprentissage par l'action

L'idée principale qui sous-tend l'apprentissage par l'action est la suivante: un groupe de personnes confrontées à un même problème ou ayant des préoccupations identiques, planifie, met en oeuvre et évalue des interventions, ensemble, systématiquement et délibérément (voir l'encadré 1). C'est un mécanisme d'apprentissage par l'expérience dont l'objectif est d'agir plus efficacement dans une situation particulière et qui

est bien adapté aux situations présentant beaucoup d'incertitude et de risque.

Les activités devraient se dérouler en continu plutôt qu'être considérées comme un événement exceptionnel (voir la figure de la page précédente). Les participants reprennent continuellement le cycle, chaque itération étant améliorée par les connaissances et l'expérience acquises au cours des cycles précédents.

Suivi et évaluation de l'impact

Dans la gestion adaptative, il est essentiel de prévoir en continu un suivi et une évaluation de l'impact, parce qu'ils permettent aux parties prenantes d'établir leur capital social en partageant les enseignements tirés de ces évaluations. Le cycle suivant de plan/action/observation/réflexion est mis à jour par une information réaliste, aidant ainsi à maintenir un maximum d'adaptabilité et de flexibilité (voir l'exemple de l'encadré 2).

Le processus de gestion adaptative devrait être considéré comme une série de boucles action-apprentissage plutôt qu'une ligne droite allant de la planification à l'obtention des résultats escomptés. Les gestionnaires devraient se sentir libres d'adapter et de modifier l'approche en fonction des connaissances acquises grâce à l'application de la méthode d'apprentissage par l'action tout au long du processus.

Référence

Kemmis, S. & McTaggart, R. (eds) 1988. *The action research planner* (3rd edition). Deakin University Press, Geelong, Australie.

2: Suivi de l'apprentissage par l'action: un cas au Népal

Une tentative de réhabiliter des collines dégradées de terres communales dans une zone orientale du Népal a été accueillie avec enthousiasme par les riverains, comme en ont témoigné les débats qui ont eu lieu lors de réunions de villages. Un an après les premières plantations, on a cependant constaté que la plupart des arbres plantés n'avaient pas survécu. Des entretiens avec différents habitants, en dehors du cadre de réunions officielles, ont révélé qu'un groupe d'habitants parmi les plus pauvres (qui n'avait pas suffisamment d'influence pour être autorisé à prendre la parole lors des réunions de villages) n'approuvait pas la proposition de réhabilitation. Leurs moyens d'existence dépendaient en grande partie de leurs troupeaux et ils ne voulaient pas perdre leurs pâturages. Le faible taux de survie des arbres plantés était imputable

aux gardiens de troupeaux qui avaient laissé leur bétail paître sur les collines récemment plantées. Leurs voisins plus riches et plus puissants étaient pour la plupart des agriculteurs sédentaires qui n'avaient pas besoin de grandes superficies de pâturages. Cette constatation a permis de modifier l'approche initiale afin que les besoins économiques des herbagers puissent être pris en considération. En conséquence, les résultats de l'initiative de réhabilitation ont été plus réussis.

Les enseignements tirés de cet exemple sont que:

- le suivi continu a permis d'identifier les problèmes avant qu'ils ne deviennent trop sérieux, et le cycle suivant d'apprentissage par l'action a pu être modifié en tenant compte des leçons apprises dans le cycle précédent;

- même lorsque la planification semble exhaustive, on peut presque toujours s'attendre à des résultats inattendus et à des conséquences involontaires qui doivent être explicitement envisagés et dont il faut tirer des enseignements avant de passer au cycle suivant d'apprentissage par l'action;
- il faut prendre grand soin d'identifier tous les groupes de parties prenantes qui seront concernés par les résultats des activités de réhabilitation ou de restauration; et
- parvenir à un consensus lors des réunions de villages ne signifie pas forcément que tous les intéressés sont d'accord, en particulier s'il y a de grandes différences dans les rapports de pouvoir entre différents groupes.