

Des femmes, des hommes, des régions, **nos ressources...**



Évaluation du processus de gestion participative du projet de développement d'une approche d'aménagement écosystémique dans la réserve faunique des Laurentides

Évaluation du processus de gestion participative
du projet de développement d'une approche d'aménagement
écosystémique dans la réserve faunique des Laurentides

Marie-Élise Roy, ing. f., M. Sc.
Amélie Roberge, ing. f., M. Sc.
Lise Deschênes, techn. de la faune
Josée Pâquet, géog. M. ATDR

Ministère des Ressources naturelles et de la Faune
Direction de l'environnement et de la protection des forêts

Québec, mars 2010

Collaborateurs

Denis Auger et Suzanne Leblond, Direction de l'environnement et de la protection des forêts

Pour plus de renseignements

Ministère des Ressources naturelles et de la Faune
Direction des communications
5700, 4^e Avenue Ouest, bureau C-409
Québec (Québec) G1H 6R1
Téléphone : 418 627-8600 ou 1 866 248-6936
Télécopieur : 418 643-0720
Courriel : services.clientele@mrfn.gouv.qc.ca
Site Internet : www.mrfn.gouv.qc.ca
Numéro de publication : DEPF-0322

Cette publication, conçue pour une impression recto verso, est offerte uniquement dans Internet à l'adresse suivante : <http://www.mrfn.gouv.qc.ca/forets/amenagement/amenagement-ecosystemique-laurentides.jsp>.

Référence : ROY, M.-É., A. ROBERGE, L. DESCHÊNES et J. PÂQUET (2010). *Évaluation du processus de gestion participative du projet de développement d'une approche d'aménagement écosystémique dans la réserve faunique des Laurentides*, Québec, gouvernement du Québec, ministère des Ressources naturelles et de la Faune, Direction de l'environnement et de la protection des forêts, 44 p.

Mots clés : acceptabilité sociale, aménagement écosystémique, concertation sociale, gestion intégrée des ressources et du territoire, gestion participative, processus de participation, valeurs forestières.

Key words: ecosystem-based management, forest value, integrated land and natural resource management, participative management, social acceptability, social concertation.

© Gouvernement du Québec

Ministère des Ressources naturelles et de la Faune, 2010

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010

ISBN : 978-2-550-58676-0

Table des matières

Introduction	1
1. Processus de gestion participative instauré dans le projet de la réserve faunique des Laurentides	3
1.1 Entrevues sur les perceptions et attentes des éventuels partenaires	3
1.2 Constitution de la Table des partenaires.....	3
1.3 Mode de fonctionnement de la Table	4
1.4 Approche participative par enjeux et solutions.....	5
1.5 Apport des comités d'experts	6
2. Méthodologie.....	6
3. Résultats	7
3.1 Rapport administratif	7
3.2 Évaluation du processus de participation.....	8
3.3 Évaluation des résultats du processus de participation	12
3.4 Facteurs de succès du processus de participation	17
3.5 Appréciation des partenaires du processus de participation.....	18
4. Discussion.....	24
4.1 Facteurs de succès	24
4.2 Défis rencontrés	26
Conclusion	29
Annexe A Évaluation du processus de participation (questionnaire).....	31
Bibliographie	43
Figure 1 Proportion d'accord des partenaires relativement aux critères d'évaluation du processus de participation.....	8
Figure 2 Proportion d'accord des partenaires relativement aux critères d'évaluation des résultats du processus de participation	13

Liste des tableaux

Tableau 1	Organismes participant à la Table des partenaires.....	4
Tableau 2	Description des critères d'évaluation utilisés.....	7
Tableau 3	Évaluation par les partenaires de la représentativité des intérêts à la Table	9
Tableau 4	Évaluation par les partenaires de l'équité lors de leur participation à la Table.....	9
Tableau 5	Évaluation par les partenaires de l'implication des participants à la Table	10
Tableau 6	Évaluation par les partenaires de la clarté du processus de participation à la Table	11
Tableau 7	Évaluation par les partenaires de la gestion du processus de participation à la Table	12
Tableau 8	Évaluation par les partenaires de la qualité des recommandations formulées par la Table	14
Tableau 9	Évaluation par les partenaires de l'échange d'information et de connaissances par la Table.....	15
Tableau 10	Évaluation par les partenaires de la gestion des conflits à la Table.....	16
Tableau 11	Évaluation par les partenaires de l'atteinte des résultats	17
Tableau 12	Identification des facteurs de succès du processus de participation par les partenaires	18

Introduction

L'aménagement écosystémique constitue une vision écologique appliquée à l'aménagement durable des forêts. Tout en visant le maintien de la biodiversité et de la viabilité des écosystèmes, sa mise en œuvre cherche à répondre à des besoins socio-économiques, dans le respect des valeurs sociales liées au milieu forestier. Ainsi, la démarche de mise en œuvre de l'aménagement écosystémique préconisée par le ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF) nécessite une approche qui facilite la concertation sociale (Grenon, Jetté et Leblanc, 2010).

Le projet de développement d'une approche d'aménagement écosystémique dans la réserve faunique des Laurentides compte parmi ses objectifs le développement de l'axe de l'acceptabilité sociale, particulièrement par l'instauration d'une Table des partenaires. Celle-ci réunit autour d'une même table tous les représentants des organisations qui ont des intérêts sur le territoire de la réserve. Cette entité permet les échanges directs entre les différents organismes, facilite la compréhension de leurs points de vue respectifs et met en commun l'expérience et l'expertise de chacun (Table des partenaires, 2009).

Pour que ce modèle de gestion participative fonctionne, des conditions ont été mises en place. On pense, par exemple, à la définition d'un mode de fonctionnement clair, reconnu et accepté de tous, au mode de gestion des rencontres et au partage des connaissances et de l'information. Afin de tirer tous les enseignements possibles, le Ministère a procédé à une évaluation, auprès des membres de la Table, du modèle de gestion participative mis en place dans le cadre du projet pilote de la réserve.

Le succès du projet est indéniable, il a permis de mettre au point une approche en matière d'acceptabilité sociale. Le rapport présente les résultats du sondage. Il met aussi en lumière plusieurs commentaires formulés par les partenaires qui font état des facteurs de succès et des défis à relever.

1. Processus de gestion participative instauré dans le projet de la réserve faunique des Laurentides

Le projet pilote de développement d'une approche d'aménagement écosystémique dans la réserve faunique des Laurentides visait, notamment, à vérifier la faisabilité de l'aménagement écosystémique au Québec. Par ailleurs, le projet cherchait également à mettre au point une approche en matière d'acceptabilité sociale. À cet effet, le projet comprenait, notamment, l'expérimentation d'un modèle de participation : la « Table des partenaires ». La création de cette Table ainsi que les autres moyens retenus — les entrevues individuelles, l'approche participative par enjeux et solutions, le mode de fonctionnement et l'apport de comités d'experts — constituent les éléments du processus de gestion participative mis en place pour le projet. Tous ces moyens devaient assurer la participation et l'adhésion de toutes les parties, et ce, à toutes les étapes du projet.

1.1 Entrevues sur les perceptions et attentes des éventuels partenaires

La toute première approche a été la rencontre individuelle de divers acteurs du milieu susceptibles de participer à la Table des partenaires. Les entrevues se sont déroulées de juillet à octobre 2006. Les participants avaient reçu, au préalable, un document leur expliquant brièvement le projet d'une approche écosystémique dans la réserve faunique des Laurentides. Pendant les rencontres, les gens ont répondu à un questionnaire portant sur divers aspects relatifs au projet, plus particulièrement sur leur perception du projet, leurs attentes et leurs préoccupations relativement à l'utilisation du territoire, ainsi que sur leur intérêt à participer à la Table des partenaires.

1.2 Constitution de la Table des partenaires

La mise sur pied d'une Table des partenaires visait à donner à tous les participants l'occasion de non seulement contribuer aux différentes étapes du processus, mais aussi et surtout de prendre part aux décisions. La Table des partenaires constituait donc l'entité décisionnelle du projet. Par ailleurs, la Table a été conçue de façon à assurer une représentativité adéquate et inclusive de l'ensemble des acteurs présents sur le territoire de la réserve, soit 22 organismes de diverses provenances (tableau 1). Chaque partie avait ainsi l'occasion de faire valoir ses opinions et ses préoccupations. Les principaux mandats de la Table consistaient à entériner les enjeux liés à l'aménagement écosystémique sur le territoire de la réserve faunique des Laurentides et à recommander à la ministre une stratégie d'aménagement écosystémique pour le territoire.

Tableau 1 Organismes participant à la Table des partenaires

Industriels et travailleurs forestiers	<ul style="list-style-type: none"> • AbitibiBowater (Charlevoix) • Produits Forestiers Saguenay inc. • Scierie Lac-Saint-Jean inc. • Scierie Leduc (division de Stadacona S.E.C.) • Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF)
Milieu régional	<ul style="list-style-type: none"> • Conférence régionale des élus (CRÉ) de la Capitale-Nationale • Conférence régionale des élus du Saguenay–Lac-Saint-Jean
Groupes environnementaux¹	<ul style="list-style-type: none"> • Nature Québec • Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec (RNCREQ)
Premières Nations	<ul style="list-style-type: none"> • Nation huronne-wendat • Nation innue de Mashteuiatsh
Acteurs du milieu faunique	<ul style="list-style-type: none"> • Association régionale des trappeurs laurentiens (ARTL) • Fédération québécoise des chasseurs et pêcheurs • Société des établissements de plein air du Québec (SEPAQ)
Organismes de bassin versant	<ul style="list-style-type: none"> • Corporation d'aménagement et de protection de la Sainte-Anne (CAPSA) • Corporation du bassin de la Jacques-Cartier (CBJC) • Rivage de la rivière du Moulin
Parcs nationaux	<ul style="list-style-type: none"> • Parc national de la Jacques-Cartier • Parc national des Grands-Jardins
Organisations liées à des activités récréatives	<ul style="list-style-type: none"> • Fédération des clubs de motoneigistes du Québec (FCMQ) • Fédération des Clubs Quads du Québec (FQCQ) • Fédération québécoise du canot et du kayak (FQCK)

1.3 Mode de fonctionnement de la Table

Le mode de fonctionnement de la Table des partenaires, instauré dès le tout début du projet, fait également partie du processus de gestion participative. Les règles de fonctionnement, le mode de prise de décision et la gestion des rencontres ont été discutés et établis dès les premières rencontres afin d'aider la Table à bien remplir ses mandats.

Règles de fonctionnement

Les divers éléments du fonctionnement de la Table ont été soumis à l'ensemble des partenaires. Les règles prévues touchaient plusieurs éléments, comme l'éthique des participants et de l'animateur, le rôle des substituts et celui des représentants du Ministère, le quorum, le mécanisme de résolution de conflits et le cadre régissant le financement. Les partenaires ont pu émettre leur point de vue, discuter et finalement accepter les règles convenues. L'acceptation de règles claires par tous les participants devait contribuer au succès de la gestion participative.

1. Au début du projet, le Fonds mondial pour la nature (WWF) était un organisme membre de la Table des partenaires. Toutefois, puisque le WWF n'est plus actif au Québec, il a été convenu que cet organisme ne serait plus membre votant de la Table, mais que la participation de la représentante en tant qu'expert-conseil en conservation serait un atout pour les travaux de la Table. Elle est considérée comme partenaire n'ayant pas le droit de vote.

Mode de prise de décisions

Dès la mise en place du projet, il est convenu que toute prise de décision reposera sur le plus large consensus possible. Le consensus devait permettre à toutes les parties de faire connaître leur point de vue et de contribuer à l'élaboration d'une solution appuyée par tous. Ce moyen convenait particulièrement au contexte du projet de la réserve faunique des Laurentides, car les parties intéressées avaient souvent des intérêts très variés et parfois divergents.

Gestion des rencontres

L'organisation des rencontres est sous la responsabilité de la Direction de l'environnement et de la protection des forêts (DEPF) du MRNF. Une équipe de la DEPF prépare les réunions et les anime. Elle apporte la neutralité et la souplesse requises pour que le processus de gestion participative fonctionne. La neutralité assure que tous les participants pourront s'exprimer et la souplesse permet de s'adapter et de s'ajuster lorsque nécessaire.

1.4 Approche participative par enjeux et solutions

Pour atteindre ses objectifs, le projet pilote utilise une approche inédite, l'approche participative par enjeux et solutions. L'approche comporte diverses étapes, notamment l'expression des préoccupations et leur reconnaissance à titre d'enjeux, la description et la documentation des enjeux, l'entérinement des enjeux par les partenaires et la mise au point et l'acceptation des solutions. L'approche veut à la fois répondre aux exigences scientifiques tout en suscitant la contribution des partenaires. Ces derniers participent donc à toutes les étapes. L'approche offre ainsi de nombreux avantages : le partage de l'information, l'ouverture à des points de vue différents, le développement d'une compréhension et d'un langage commun, la reconnaissance des problématiques et l'acceptation des solutions proposées.

Expression des préoccupations et leur reconnaissance à titre d'enjeux

Les rencontres individuelles menées en 2006 ont permis de déterminer une partie des préoccupations soulevées par l'aménagement écosystémique. Les participants avaient pu faire connaître les attentes de leur organisation respective et une soixantaine d'éléments, souhaités ou appréhendés, avaient alors été répertoriés. Dès les premières rencontres de la Table, tous les éléments soumis ont fait l'objet de discussions qui ont conduit à l'élaboration d'une liste globale d'une soixantaine d'enjeux. Par ailleurs, près d'une quarantaine d'enjeux de nature écologique ont été déterminés par un comité d'experts indépendants, soit le comité scientifique sur les enjeux de biodiversité.

Description et la documentation des enjeux

Les préoccupations soulevées par l'aménagement écosystémique ont été documentées, c'est-à-dire qu'on a dressé l'état de la situation. Une bonne partie de la description et de la documentation a été réalisée par des équipes formées des partenaires. Les participants ont donc préparé la documentation et l'ont ensuite présentée à leurs pairs lors des rencontres de la Table. Les gens contribuent ainsi de façon concrète aux travaux, ils ont aussi l'occasion de partager leurs connaissances et leur point de vue et de faire reconnaître leur expertise. Le comité scientifique a documenté et présenté les enjeux de biodiversité.

Entérinement des enjeux par les membres de la Table

À la suite des présentations, les partenaires ont l'occasion de débattre des enjeux afin de déterminer ceux qui sont finalement retenus. Les enjeux sont entérinés par l'ensemble des partenaires et par consensus. Le projet a ainsi permis d'entériner près de 80 enjeux différents pour la réserve faunique des Laurentides.

Mise au point et l'acceptation des solutions

Les solutions sont mises au point par un comité d'experts. Ces solutions servent ensuite à élaborer une stratégie d'aménagement écosystémique. Solutions et stratégie sont présentées aux partenaires qui ont ainsi l'occasion de participer activement aux travaux. Les partenaires entérinent ensuite les solutions et la stratégie.

1.5 Apport de comités d'experts

Les comités d'experts contribuent au processus de gestion participative de deux manières : ils lui confèrent la rigueur scientifique exigée par la démarche et ils permettent aux partenaires de prendre des décisions éclairées. Ils jouent le rôle d'experts-conseils auprès de la Table. Ils fournissent de l'information, de nature scientifique, tout en la vulgarisant pour que les partenaires puissent bien saisir les tenants et aboutissants des enjeux. Ils permettent également aux partenaires de développer un langage commun et une compréhension commune de sujets souvent complexes. Les partenaires peuvent ensuite prendre de meilleures décisions.

Comité scientifique sur les enjeux de biodiversité

Ce comité était composé de chercheurs, de professionnels universitaires et de professionnels qui possèdent une expertise reconnue en matière de biodiversité pour le territoire de la réserve faunique des Laurentides. Ce comité devait déterminer les enjeux de biodiversité propres à ce territoire et les classer par ordre de priorité.

Comité d'experts sur les solutions

Ce comité regroupait des spécialistes en sylviculture et en recherche opérationnelle ainsi que des praticiens. Son mandat consistait, notamment, à trouver des solutions qui permettraient de traiter les enjeux, à proposer des méthodes pour vérifier la faisabilité de l'aménagement écosystémique et à mesurer les coûts et les bénéfices des solutions proposées.

2. Méthodologie

Les données ont été récoltées à l'aide d'un questionnaire électronique (annexe A). Le questionnaire a été monté afin de recueillir l'opinion des répondants sur le processus de participation et sur les résultats de ce processus. Le questionnaire a été élaboré à la suite d'une revue de littérature portant sur l'évaluation de processus de participation utilisés dans le cadre de l'aménagement des ressources naturelles (Frame, Gunton et Day, 2004; Gunton et Day, 2003; FAO, 2000; Bierle, 1998; Buchy et Hoverman, 2000; Beckley, Parkins et Sheppard, 2006). À partir de la littérature, une liste d'éléments identifiés par plusieurs auteurs comme étant des critères de succès de processus de participation ont été retenus. Ainsi, neuf critères ont été

évalués (tableau 2). Plusieurs énoncés ont été formulés pour évaluer chacun de ces critères. Les répondants devaient utiliser une échelle d'intensité à quatre niveaux afin de signifier leur position : tout à fait en accord, plutôt en accord, plutôt en désaccord et tout à fait en désaccord.

Tableau 2 Description des critères d'évaluation utilisés

Critère d'évaluation	Description sommaire
Évaluation du processus de participation	
Représentation inclusive	<i>Les parties concernées sont représentées à la Table</i>
Représentation équitable	<i>Tous les intérêts ont la chance de s'exprimer de façon satisfaisante</i>
Implication des participants	<i>Les participants participent de bonne foi, les échanges se font de façon respectueuse et conviviale</i>
Clarté du processus de participation	<i>Les règles de fonctionnement ont été clairement établies et acceptées de tous</i>
Gestion du processus de participation	<i>Le processus de participation est géré de façon efficace et impartiale</i>
Évaluation des résultats	
Qualité des décisions	<i>L'utilisation du processus de participation a permis de prendre de meilleures décisions</i>
Échange d'informations et acquisition de connaissances	<i>Le processus de participation a permis aux participants d'acquérir de nouvelles connaissances. L'information transmise à la Table a permis de prendre des décisions éclairées</i>
Gestion des conflits	<i>Le processus de participation a permis de réduire les conflits entre les partenaires et, ultimement, permettra d'atténuer les conflits d'utilisation du territoire</i>
Atteinte des objectifs	<i>Le processus de participation a permis aux participants, et à l'organisation qu'ils représentent, d'atteindre les objectifs fixés au départ</i>

Nous avons également demandé aux répondants de définir les facteurs de succès les plus importants d'un processus de participation de type collaboratif. Parmi les 14 facteurs de succès proposés, les répondants devaient choisir les 5 plus importants. Les répondants pouvaient également en proposer d'autres.

Finalement, quelques questions ouvertes leur ont été posées afin qu'ils puissent commenter leur participation à la Table des partenaires et faire des suggestions pour améliorer le processus de participation.

3. Résultats

3.1 Rapport administratif

Les questionnaires ont été acheminés le 19 mai 2009. Quatre semaines ont été allouées aux répondants pour retourner le questionnaire. Dix-neuf partenaires ont répondu au questionnaire. Six participants-collaborateurs à la Table des partenaires y ont également répondu.

3.2 Évaluation du processus de participation

Plusieurs critères doivent être pris en considération lorsque l'on met en marche un processus de participation. Pour le présent sondage, cinq éléments ont été évalués : la représentativité des intérêts à la Table des partenaires, l'équité dans la participation des partenaires, l'implication des participants, la clarté des règles régissant le fonctionnement du processus de participation et la gestion du processus de participation.

Dans l'ensemble, les partenaires sont d'avis que le processus de participation auquel ils ont participé était bien organisé, que les règles de fonctionnement étaient claires, que la représentativité des intérêts était adéquate et que le déroulement des rencontres se faisait dans une atmosphère de coopération (figure 1). Seuls deux partenaires sur 19 doutent de l'équité dans la participation des intérêts. Chacun de ces critères d'évaluation sont repris en détail.

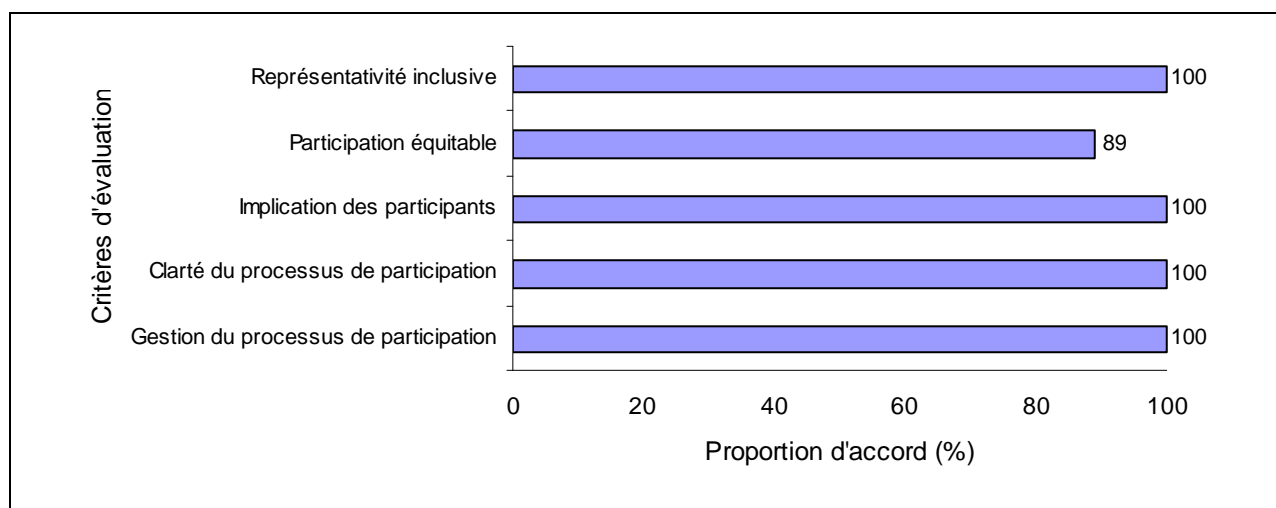


Figure 1 Proportion d'accord des partenaires relativement aux critères d'évaluation du processus de participation

Représentativité inclusive

La représentativité des personnes et groupes concernés par l'enjeu en cause est un des critères les plus importants de tout processus de participation. Ceci permet l'expression des différents intérêts et permet d'en arriver à une planification forestière qui est plus susceptible d'intégrer l'ensemble des valeurs et des besoins de la population. Vingt-deux personnes ont participé à la Table des partenaires. Elles représentaient huit catégories d'intérêts différents (tableau 1).

La totalité des partenaires qui ont répondu au questionnaire croient que la représentativité des intérêts à la Table des partenaires était adéquate (tableau 3). Ainsi, ces répondants estiment que tous les intérêts concernés étaient représentés à la Table (74 % tout à fait en accord et 26 % plutôt en accord). Ils pensent aussi que le nombre de participants était convenable pour que les rencontres se déroulent efficacement (58 % tout à fait en accord et 42 % plutôt en accord). Ils pensent également que l'ajout de nouveaux participants en cours de route a permis d'enrichir les discussions (63 % tout à fait en accord et 37 % plutôt en accord) et que cet ajout n'a pas ralenti le processus inutilement. Par ailleurs, certains partenaires (26 %) ont également

mentionné dans les questions ouvertes que la représentativité de tous les intérêts concernés était une des principales forces du projet.

Tableau 3 Évaluation par les partenaires de la représentativité des intérêts à la Table

Énoncés	Représentativité inclusive (%)			
	Tout à fait en accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord
1. Tous les intérêts concernés étaient représentés à la Table des partenaires	74	26	0	0
2. Le nombre de participants à la Table était convenable pour que les rencontres se déroulent efficacement	58	42	0	0
3. L'ajout de nouveaux participants en cours de processus a permis d'enrichir les discussions	63	37	0	0
4. L'ajout de nouveaux participants en cours de processus a ralenti le processus inutilement	0	0	63	37

Participation équitable

Même si une représentativité inclusive permet à différents acteurs de participer, elle ne garantit pas l'équité dans le droit d'être entendu. En effet, certains intérêts peuvent être mieux représentés que d'autres parce que les participants ont des connaissances et des informations privilégiées ou ont accès à des ressources humaines et financières plus importantes. Un processus de participation équitable doit donner à tous les participants la chance de s'exprimer de façon satisfaisante. Cinquante-huit pourcent des partenaires croient d'ailleurs que c'est là un des facteurs de succès les plus importants d'un processus de participation publique. La participation est équitable si elle est perçue comme telle par les participants.

La majorité des répondants considèrent que la participation des différents intervenants à la Table des partenaires se faisait de façon équitable (tableau 4). Ainsi, 89 % des partenaires croient que tous les participants avaient une chance égale d'influencer les discussions et les décisions, et la même proportion pensent qu'aucun intérêt n'était surreprésenté à la Table. Également, 89 % des partenaires considèrent que leur participation a enrichi le débat et a influé sur les résultats du processus. Il est à noter que les participants (2) se situant à l'inverse de la tendance ne sont pas les mêmes pour les trois énoncés. Ainsi, les répondants qui croient que les participants n'avaient pas tous les mêmes chances d'influencer les discussions et les résultats ne sont pas les mêmes qui croient que certains intérêts étaient surreprésentés ou que leur participation n'a pas influé sur les résultats du processus.

Tableau 4 Évaluation par les partenaires de l'équité lors de leur participation à la Table

Énoncés	Participation équitable (%)			
	Tout à fait en accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord
1. Tous les participants avaient une chance égale d'influencer les discussions et les décisions	37	53	11	0
2. Certains intérêts étaient surreprésentés	0	11	74	16
3. Ma participation (ou celle de l'organisation que je représente) a enrichi le débat et a influé sur les résultats du processus	37	53	11	0

Le fait que les capacités des intervenants à participer au processus n'étaient pas les mêmes pour tous et que certains partenaires n'ont pas exprimé leurs préoccupations, a été soulevé par quatre partenaires (21 %) comme étant une faiblesse du projet (question ouverte). La chance pour les participants d'exprimer leurs opinions et leurs préoccupations de façon satisfaisante est un des cinq facteurs de succès les plus importants d'un processus de participation choisis par plusieurs partenaires (58 %) (tableau 12).

Implication des participants

L'attitude des participants, y compris leur bonne volonté et leur collaboration, sont des éléments essentiels au bon déroulement de tout processus de participation, particulièrement des processus de type collaboratif ou concerté. En effet, entreprendre un processus de planification concertée nécessite la collaboration et l'implication des participants.

L'implication des participants fait également référence à leur façon de travailler ensemble et d'interagir entre eux. Des relations et des interactions positives et respectueuses entre les participants sont également des éléments qui favorisent l'expression des différents intérêts et l'atteinte d'un consensus. Cependant, le fait de ne pas obtenir de consensus ne signifie pas nécessairement que les participants étaient de mauvaise foi. De même, l'atteinte d'un consensus ne garantit pas que les participants ont participé de bonne foi.

Tous les partenaires estiment qu'ils se sont investis de bonne foi dans le projet et qu'il en allait de même pour les autres participants (tableau 5). La participation soutenue des membres de la Table ainsi que leur implication sont d'ailleurs un point fort du projet qui a été souligné par six partenaires (32 %) (question ouverte). Les participants sont cependant plus affirmatifs quant à leur participation de bonne foi (89 % tout à fait en accord) comparativement à leur perception de l'implication de bonne foi des autres participants (53 % tout à fait en accord).

L'ensemble des partenaires pensent que le processus de participation utilisé a favorisé le travail d'équipe (53 % tout à fait en accord et 47 % plutôt en accord) ainsi que les échanges et les discussions franches et ouvertes entre les participants (58 % tout à fait en accord et 42 % plutôt en accord). Les partenaires considèrent également que ces échanges et discussions se déroulaient généralement de façon conviviale et respectueuse (79 % tout à fait en accord et 21 % plutôt en accord).

Tableau 5 Évaluation par les partenaires de l'implication des participants à la Table

Énoncés	Implication des participants (%)			
	Tout à fait en accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord
1. Je me suis investi de bonne foi dans le processus de participation afin qu'il fonctionne		11	0	0
2. En général, les autres participants se sont impliqués de bonne foi dans le processus afin qu'il fonctionne	53	47	0	0
3. Le processus de participation a favorisé le travail d'équipe	53	47	0	0
4. Le processus de participation a favorisé les échanges ainsi que des discussions franches et ouvertes	58	42	0	0
5. Les échanges et les discussions à la Table se déroulaient généralement de façon conviviale et respectueuse	79	21	0	0

Processus de participation clair

Un cadre de fonctionnement clair, compréhensible et connu de tous les participants favorise une participation plus juste et transparente. Tel que cela a été discuté à la section 2, le mode de fonctionnement de la Table des partenaires a été discuté et établi dès les premières rencontres de la Table. Ceci a permis aux participants de bien comprendre dans quel cadre s'inscrivait la démarche.

Tous les partenaires croient que le processus de participation de la Table était clair. Ainsi, selon eux, le rôle des participants, les objectifs poursuivis par la Table (58 % « tout à fait en accord » et 42 % « plutôt en accord ») ainsi que les règles définissant son fonctionnement (84 % « tout à fait en accord » et 16 % « plutôt en accord ») ont été clairement établis. De plus, les partenaires sont tous d'avis que ces règles ont été acceptées et respectées par tous les participants (74 % « tout à fait en accord » et 26 % « plutôt en accord »). Avoir un mandat et des objectifs clairs est un des cinq facteurs de succès les plus importants établis par les partenaires (tableau 12).

Tableau 6 Évaluation par les partenaires de la clarté du processus de participation à la Table

Énoncés	Processus de participation clair (%)			
	Tout à fait en accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord
1. Le rôle des participants ainsi que les objectifs de la Table des partenaires ont été clairement établis	58	42	0	0
2. Les règles définissant le fonctionnement de la Table ont été clairement établies	84	16	0	0
3. Les règles définissant le fonctionnement de la Table ont été acceptées et ont été respectées par tous les participants	74	26	0	0

Gestion efficace du processus de participation

La Direction de l'environnement et de la protection des forêts du Ministère était responsable de la gestion de l'ensemble du projet pilote et, par le fait même, du processus de participation. Dans cette tâche, le Ministère était appuyé par un comité de coordination, comité formé de quelques partenaires et de quelques représentants du Ministère (Table des partenaires, 2009). Ce comité devait voir à la bonne marche du projet; il devait coordonner l'ensemble des actions et des propositions soumises à la Table pour approbation. La planification, l'animation et la logistique des rencontres étaient sous la responsabilité directe de la DEPF.

En général, les partenaires semblent satisfaits de la gestion du processus de participation. En effet, tous les partenaires croient que les réunions étaient bien organisées et que les personnes responsables de l'animation étaient qualifiées et se comportaient de façon neutre et impartiale. C'est d'ailleurs la majorité des répondants qui sont « tout à fait en accord » avec ces éléments (tableau 7, énoncés 1, 2 et 5). Quelques partenaires (26 %) ont également souligné que la gestion du processus de participation était une force du projet. Enfin, plusieurs commentaires positifs ont été formulés à cet égard dans la dernière partie du questionnaire (section 3.5).

Les partenaires croient également que les échéanciers qui ont été établis ont permis de cheminer adéquatement (37 % « tout à fait d'accord » et 63 % « plutôt en accord ») et que le

processus de participation était assez flexible pour permettre certains ajustements au fonctionnement de la Table (47 % « tout à fait d'accord » et 53 % « plutôt en accord »).

Tableau 7 Évaluation par les partenaires de la gestion du processus de participation à la Table

Énoncés	Gestion efficace du processus de participation (%)			
	Tout à fait en accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord
1. Les réunions étaient bien organisées, tant sur le plan de la planification que du contenu	95	5	0	0
2. Les personnes responsables de l'animation des rencontres se comportaient de façon neutre et impartiale	68	32	0	0
3. Les échéanciers, établis à différentes étapes du projet pilote, ont permis de cheminer adéquatement	37	63	0	0
4. Le processus de participation était assez flexible pour permettre des ajustements au fonctionnement de la Table	47	53	0	0
5. Les personnes responsables de l'animation des rencontres étaient qualifiées et favorisaient des échanges efficaces et constructifs	84	16	0	0

3.3 Évaluation des résultats du processus de participation

Un processus de participation est certes utilisé afin de faire participer des gens ou des groupes à un processus décisionnel, mais l'est généralement pour atteindre un but plus spécifique. Comme l'aménagement écosystémique se déroule dans un contexte de gestion intégrée des ressources et du territoire, il nécessite une approche qui facilite la concertation sociale. Dans le cas du projet pilote de la réserve faunique des Laurentides, un des objectifs de la Table des partenaires était de formuler des recommandations aux autorités du Ministère quant à une stratégie d'aménagement écosystémique à déployer sur le territoire de la réserve. La formule de table de concertation a été retenue, car elle permet à plusieurs personnes de prendre part en même temps à un processus décisionnel. Dans le cadre du projet pilote, l'approche mise de l'avant en est une d'identification des préoccupations et des enjeux, de reconnaissance de ceux-ci et de recherche de solutions (approche participative par enjeux et solutions). La discussion autour des enjeux et des solutions permet à tous les partenaires d'avoir une meilleure compréhension et facilite leur l'adhésion.

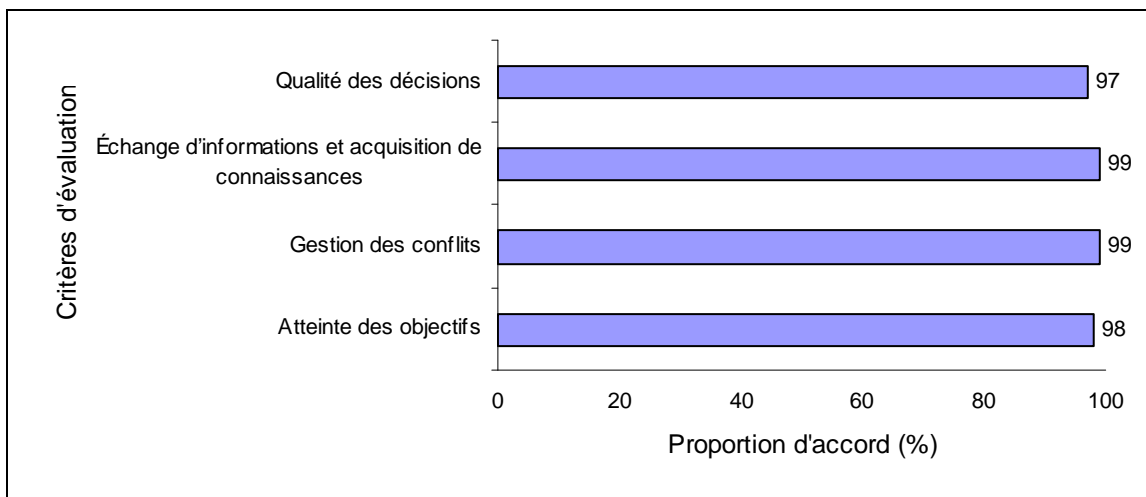


Figure 2 Proportion d'accord des partenaires relativement aux critères d'évaluation des résultats du processus de participation

Qualité des décisions

Les décisions prises dans le cadre de processus participatifs intègrent l'expérience des participants et favorisent la prise de décisions qui satisfont une gamme étendue de valeurs et d'intérêts relatifs à la forêt. Il peut ainsi être plus facile d'en arriver à une proposition qui rallie un grand nombre de participants.

Tous les partenaires ayant répondu au questionnaire sont d'avis que le processus de participation a généré des recommandations qui amélioreront la qualité de l'aménagement du milieu forestier (58 % « tout à fait en accord » et 42 % « plutôt en accord »). Ils croient aussi que ces recommandations permettent de répondre à plusieurs enjeux, attentes et préoccupations des partenaires (47 % « tout à fait en accord » et 53 % « plutôt en accord ») et que le processus de participation a permis l'émergence de nouvelles options et de nouvelles solutions (42 % « tout à fait en accord » et 58 % « plutôt en accord »).

Les partenaires sont légèrement plus partagés sur la faisabilité des recommandations qu'ils ont formulées. En effet, bien que la majorité pensent que les recommandations sont techniquement et financièrement réalisables ainsi qu'acceptables socialement, 2 (11 %) partenaires sont « plutôt en désaccord » sur la capacité financière de réaliser les recommandations et 1 partenaire (5 %) est « plutôt en désaccord » sur l'acceptabilité sociale des recommandations. Il est aussi à noter que 2 partenaires n'ont pas émis d'opinion sur la faisabilité financière des recommandations.

Tableau 8 Évaluation par les partenaires de la qualité des recommandations formulées par la Table

Énoncés	Qualité des recommandations (%)			
	Tout à fait en accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord
1. Le processus de participation a permis l'émergence de nouvelles alternatives et de nouvelles solutions	42	58	0	0
2. Les recommandations entérinées sont techniquement réalisables	37	63	0	0
3. Les recommandations entérinées sont financièrement réalisables ¹	31	47	11	0
4. Les recommandations entérinées sont socialement acceptables	37	58	5	0
5. Les recommandations entérinées permettent de répondre à plusieurs enjeux, attentes et préoccupations des partenaires	47	53	0	0
6. Les recommandations entérinées permettent de répondre aux attentes et aux préoccupations soulevées par l'organisation que je représente	42	53	5	0
7. Le processus de participation a permis de générer des recommandations qui amélioreront la qualité de l'aménagement du milieu forestier	58	42	0	0

Échange d'information et acquisition de connaissances

L'accès à l'information est considéré par plusieurs auteurs comme une condition de base à toute participation publique. Cela est essentiel à la compréhension des enjeux et à l'augmentation du niveau d'intérêt des participants. En plus de permettre de prendre position de façon éclairée, cela facilite et enrichit le débat.

Un des résultats directs d'un processus de participation devrait être l'acquisition de différentes connaissances, une meilleure compréhension des enjeux en cause et le développement des compétences des individus. Ces avantages se répercutent aussi sur l'organisation que l'individu représente. En fait, un processus de participation publique doit permettre d'améliorer les connaissances des participants et favoriser un meilleur résultat.

Tous les partenaires ayant répondu au questionnaire sont d'avis que leur participation à la Table leur a permis d'acquérir de nouvelles connaissances (79 % « tout à fait en accord » et 21 % « plutôt en accord »), qu'elle leur sera utile ainsi qu'à leur organisation (63 % « tout à fait en accord » et 37 % « plutôt en accord »), que l'information reçue leur a permis de contribuer aux discussions (42 % « tout à fait en accord » et 53 % « plutôt en accord »), que l'information fournie a amélioré la qualité des échanges (63 % « tout à fait en accord » et 37 % « plutôt en accord ») et que les informations scientifiques et techniques présentées ont contribué à la reconnaissance et à la compréhension des enjeux (79 % « tout à fait en accord » et 21 % « plutôt en accord »). D'ailleurs, 79 % des répondants considèrent qu'avoir accès à des connaissances et de l'information de qualité est le premier facteur de succès (tableau 12).

1. Il est à noter que, pour cet énoncé, deux partenaires n'ont pas donné leur appréciation.

Tableau 9 Évaluation par les partenaires de l'échange d'information et de connaissances par la Table

Énoncés	Échange d'information et acquisition de connaissances (%)			
	Tout à fait en accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord
1. Ma participation à la Table des partenaires m'a permis d'acquérir de nouvelles connaissances sur le milieu forestier et le territoire en cause	79	21	0	0
2. Les informations reçues dans le cadre de ma participation à la Table des partenaires me sont utiles ainsi qu'à mon organisation	63	37	0	0
3. J'ai reçu suffisamment d'informations dans le cadre de ma participation à la Table des partenaires pour me permettre de contribuer aux discussions	42	53	0	0
4. Les informations fournies dans le cadre de la Table des partenaires ont amélioré la qualité des échanges et des discussions	63	37	0	0
5. Les informations présentées par le comité scientifique et d'autres experts ont contribué à la reconnaissance et à la compréhension des enjeux	79	21	0	0
6. L'ensemble des informations et des connaissances provenant des experts, des personnes-ressources ou des autres partenaires ont permis de prendre des décisions éclairées	53	47	0	0
7. La présence de personnes-ressources du MDDEP, du MRNF, du BFEC ainsi que du SCF ¹ à la Table des partenaires a apporté une contribution intéressante, tant pour l'apport d'information que pour la compréhension des éléments discutés	68	32	0	0

Gestion des conflits

Un des principaux objectifs poursuivis par l'application d'un processus de participation collaboratif est l'atténuation des conflits entre les acteurs du milieu relativement à l'utilisation du territoire. Plusieurs auteurs considèrent en effet que le recours à un processus de participation collaboratif devrait minimiser les conflits entre les participants puisqu'il apporte des solutions qui reflètent les intérêts de l'ensemble des parties (Frame, Day et Gunton, 2004).

Puisque le processus de participation de type collaboratif permet les discussions ouvertes, cela permet aux participants de connaître les préoccupations des autres partenaires et de les comprendre.

1. MDDEP : ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs
 BFEC : Bureau du forestier en chef
 SCF : Service canadien de la faune

Pour la très grande majorité, les partenaires semblent satisfaits de la gestion des conflits qui a été faite à la Table. En effet, seulement un partenaire a souligné que le mode de gestion des conflits adopté à la Table ne lui convenait pas (« plutôt en désaccord »). Les partenaires sont d'avis que le mode de résolution des conflits a effectivement permis de réduire l'incidence des conflits à la Table (54 % « tout à fait en accord » et 42 % « plutôt en accord ») et ils pensent que le processus de participation permettra de réduire les conflits d'utilisation du territoire (26 % « tout à fait en accord » et 74 % « plutôt en accord »). L'ensemble des partenaires considèrent également que leur participation à la Table des partenaires leur a permis de mieux connaître les préoccupations et les intérêts des autres participants (63 % « tout à fait en accord » et 37 % « plutôt en accord ») et que le processus de participation a permis de développer un climat de confiance entre ceux-ci (32 % « tout à fait en accord » et 68 % « plutôt en accord »).

Tableau 10 Évaluation par les partenaires de la gestion des conflits à la Table

Énoncés	Gestion des conflits (%)			
	Tout à fait en accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord
1. Ma participation à la Table des partenaires m'a permis d'avoir une meilleure connaissance des préoccupations et des intérêts des autres participants	63	37	0	0
2. Le mode de résolution de conflits adopté à la Table des partenaires me convenait	63	32	5	0
3. Le mode de résolution de conflits adopté à la Table des partenaires a effectivement permis de réduire l'incidence des conflits	58	42	0	0
4. Selon moi, le processus de participation auquel j'ai participé permettra de réduire les conflits d'utilisation du territoire	26	74	0	0
5. Le processus de participation a permis de développer un climat de confiance entre les participants	32	68	0	0

Atteinte des objectifs

L'atteinte des objectifs est directement liée à l'efficacité du processus. En effet, la mesure de l'efficacité se fait principalement en mesurant l'atteinte des objectifs fixés en début de projet par rapport aux résultats obtenus. Outre les objectifs définis dans le cadre du projet, chaque participant avait aussi ses propres objectifs et ceux propres à l'organisation qu'il représentait.

Tous les partenaires sont d'avis que leur participation au projet de la réserve faunique des Laurentides a été une expérience positive (95 % « tout à fait en accord » et 5 % « plutôt en accord »). Ils sont aussi satisfaits du déroulement et des résultats du projet (58 % « tout à fait en accord » et 42 % « plutôt en accord ») et considèrent que le processus de participation est un succès (58 % « tout à fait en accord » et 42 % « plutôt en accord »). Même si la très grande majorité des partenaires semblent satisfaits des recommandations formulées par la Table, ils sont cependant plus partagés dans leur appréciation.

Tableau 11 Évaluation par les partenaires de l'atteinte des résultats

Énoncés	Atteinte des résultats (%)			
	Tout à fait en accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord
1. Ma participation au projet de la réserve faunique des Laurentides a été une expérience positive	95	5	0	0
2. Je suis satisfait(e) du déroulement et des résultats du projet	58	42	0	0
3. Je considère que le processus de participation de la Table des partenaires est un succès, une réussite	58	42	0	0
4. Les recommandations de la Table des partenaires permettent de répondre aux enjeux entérinés dans le cadre du projet	37	58	5	0
5. Les recommandations de la Table des partenaires permettent de prendre en compte les attentes et les préoccupations particulières que moi, ou mon organisme, avons identifiées	21	74	5	0

3.4 Facteurs de succès du processus de participation

Quelques recherches sur les processus de participation font état de conditions facilitant leur mise en œuvre et l'atteinte des résultats attendus. La pluralité des intérêts, des règles de fonctionnement claires et le respect entre les participants sont parmi les facteurs de succès les plus souvent cités. Il a été demandé aux partenaires d'indiquer parmi un choix les cinq conditions essentielles favorisant une démarche de participation collaborative.

L'accès à des connaissances et de l'information de qualité est le facteur de succès ayant été retenu par le plus grand nombre de partenaires (15). Les partenaires ont également indiqué « une gestion efficace du processus de participation », « un mandat et des objectifs clairs », ainsi que « la chance pour les participants d'exprimer leurs opinions et leurs préoccupations de façon satisfaisante » comme étant d'importants facteurs de succès (11 participants pour les trois facteurs). Par ailleurs, « des règles de fonctionnement claires », « le recours à un facilitateur neutre et indépendant » ainsi « qu'une participation volontaire » sont les facteurs les moins importants selon les partenaires.

Tableau 12 Identification des facteurs de succès du processus de participation par les partenaires

Facteurs de succès	Nombre de partenaires (%)
L'accès à des connaissances et des informations de qualité	15 (79)
Une gestion efficace du processus de participation (planification, organisation, animation, etc.)	11 (58)
Un mandat et des objectifs clairs	11 (58)
La chance pour les participants d'exprimer leurs opinions et leurs préoccupations de façon satisfaisante	11 (58)
Le respect et la confiance entre les participants	8 (42)
La connaissance et la compréhension des préoccupations des autres participants	8 (42)
La contribution de toutes les parties concernées au processus de participation	6 (32)
La nécessité d'atteindre un consensus	6 (32)
L'accès pour les participants à des ressources financières et humaines adéquates	5 (26)
Un processus de participation et des règles de fonctionnement entérinés par les participants	5 (26)
Un calendrier des travaux clair y compris les échéanciers inhérents à l'élaboration de la planification forestière	3 (16)
Des règles de fonctionnement claires	2 (11)
Le recours à un facilitateur neutre et indépendant pour animer les discussions	2 (11)
Une participation volontaire, c'est-à-dire non imposée	0 (0)

En outre, certains partenaires ont également établi d'autres conditions gagnantes :

- accès à une information vulgarisée,
- un bon processus de médiation,
- la reconnaissance des droits des Premières Nations présentes sur le territoire visé,
- la participation aux discussions d'experts indépendants et sans conflit d'intérêt.

3.5 Appréciation des partenaires du processus de participation

Le questionnaire auquel ont répondu les partenaires comportait également quelques questions ouvertes leur permettant ainsi de s'exprimer sur certains éléments de leur expérience de participation. Cette partie du questionnaire était constituée de 16 questions et de 8 sous-questions (partie 4 du questionnaire de l'annexe A).

Raisons motivant la participation

Différentes raisons ont motivé les partenaires à participer à la Table des partenaires de la réserve faunique des Laurentides. Six d'entre eux mentionnent qu'ils y siégeaient pour faire connaître et défendre les intérêts du groupe qu'ils représentaient. Pour d'autres (six

partenaires), la participation à un tel projet était importante puisque l'aménagement du territoire de la réserve faunique des Laurentides peut avoir des répercussions sur leurs activités. Ces derniers veulent donc être au fait des décisions qui sont prises. Le désir de s'informer et de connaître davantage l'aménagement écosystémique a motivé la participation de quatre partenaires. Trois partenaires indiquent vouloir partager leurs connaissances et leur expérience et deux ont participé par intérêt personnel. Également, deux partenaires voulaient participer au projet dans le but de développer une approche d'aménagement écosystémique qui, selon eux, est associée à la vocation particulière d'une réserve faunique. D'autres motivations ont aussi été exposées :

- définir des moyens et des solutions réalisables de façon opérationnelle,
- rencontrer les différents partenaires du projet,
- parce que la démarche d'aménagement écosystémique est appelée à être exportée,
- mettre en œuvre le rapport Coulombe.

Il est à noter que certains partenaires ont fait part de plus d'une motivation pour participer.

La grande majorité des partenaires considèrent que les objectifs qu'ils s'étaient fixés au début du processus de participation ont été atteints (13 des 19 partenaires). Cinq partenaires considèrent que leurs objectifs de départ ont été partiellement atteints. Pour la plupart d'entre eux, cela est principalement dû au fait que certains enjeux auxquels ils tenaient n'ont pu être abordés. Un partenaire n'a pas répondu à la question et aucun n'a dit considérer que ses objectifs de départ n'avaient pas été atteints.

Appréciation de l'approche participative par enjeux et solutions

La plupart des partenaires (14) croient que l'approche par enjeux et solutions utilisée était une approche adéquate pour le projet d'aménagement écosystémique de la réserve faunique des Laurentides. Certains d'entre eux considèrent que cette approche permet de bien cibler les problématiques ainsi que la concertation des acteurs. Les cinq autres partenaires croient également que l'approche par enjeux et solutions est intéressante, mais émettent toutefois certains bémols. Ils estiment que cette approche est très théorique, qu'elle peut prendre du temps à être bien comprise et que l'applicabilité des solutions sur le terrain est pour le moment incertaine. Cependant, l'ensemble des partenaires considèrent que cette approche a facilité la formulation des recommandations des orientations d'aménagement écosystémique. Aucun partenaire n'a souligné son désaccord quand à l'utilisation de cette approche au sein de la Table.

Implication des partenaires

Plusieurs partenaires (13) trouvent que leur participation à la Table a été exigeante. L'investissement en temps, particulièrement pour les partenaires bénévoles qui doivent concilier leur participation avec leur travail régulier, est la raison citée le plus souvent. Le lieu de rencontre, principalement à Québec, pour les partenaires qui n'habitent pas à proximité de cette ville, ainsi que l'assimilation du dossier pour certains participants arrivés en cours de processus, sont d'autres raisons invoquées. Un participant précise toutefois que c'est plutôt la participation aux différents comités qui était plus exigeante et non la participation à la Table des partenaires. Enfin, tous les partenaires sont d'avis que le travail et l'implication que leur participation exigeait étaient pertinents.

Appréciation du processus de participation

Le processus de participation qui a été utilisé à la Table semble prometteur pour tous les partenaires. Deux d'entre eux ont toutefois émis des réserves quant à la durée du processus qu'ils trouvaient trop longue. Un premier propose de réduire le nombre d'intervenants et un deuxième croit qu'il faut utiliser l'expérience acquise pour accélérer le déroulement des projets. Un autre participant souligne qu'il est important de prendre en compte aussi bien l'opinion des intervenants qui s'expriment moins que celle de ceux qui sont plus volubiles. Finalement, un autre partenaire pense que la démarche est très théorique et que « l'application sur le terrain démontrera la vraie nature des intervenants ».

L'utilisation du processus de participation dans d'autres contextes semble moins évidente pour les partenaires. Treize partenaires pensent que le processus est exportable. Deux d'entre eux ont cependant souligné que le processus devra être adapté selon le contexte et qu'un animateur d'expérience devra animer le processus. Six partenaires n'ont pas répondu à la question.

Compréhension de l'aménagement écosystémique

Il a été demandé aux partenaires si leur participation à la Table leur a permis de mieux se familiariser avec le concept d'aménagement écosystémique. Dix-huit d'entre eux ont répondu dans l'affirmative. Deux ont cependant souligné qu'ils ont complété l'information avec d'autres sources, et un partenaire a souligné que quelques points demeuraient toujours nébuleux. Un partenaire a répondu qu'il connaissait déjà les principes de l'aménagement écosystémique.

Appréciation du rôle du Ministère

L'ensemble des 19 participants estiment que le Ministère a bien joué son rôle d'animateur et de facilitateur lors des rencontres de la Table des partenaires. Également, 18 partenaires estiment que le Ministère est bien placé pour animer ce type de table de concertation. Quatre d'entre eux soulignent que d'autres personnes pourraient également faire le travail. Un participant pense toutefois que, dans le contexte où le MRNF effectue la planification, comme cela est prévu dans l'actuel projet de loi, ce dernier ne devrait pas animer les tables de concertation puisque qu'il est « juge et partie » et qu'il aura à intervenir en cas de différend.

Même si la plupart des partenaires considèrent que le Ministère devrait animer les tables de concertation lors de la planification forestière, quelques-uns d'entre eux (5) ont toutefois suggéré d'autres intervenants pouvant jouer ce rôle. Les conférences régionales des élus, la SEPAQ ou des experts en aménagement écosystémique du milieu académique ou scientifique ont été proposés. Certains, sans nommer d'intervenants en particulier, précisent que le responsable de l'animation des tables de concertation doit être neutre, indépendant et avoir une bonne connaissance des différentes facettes du projet.

Disponibilité des ressources

La grande majorité des partenaires (18) disent avoir reçu suffisamment d'aide financière et d'appui pour participer efficacement à la Table. Deux d'entre eux soulignent toutefois qu'ils ont obtenu de l'aide de leur CRE pour appuyer leur participation. Un organisme précise aussi que la réalisation de certains projets de son organisme a dû être retardée. Un autre organisme croit que leur participation pourrait devenir difficile si les tables de concertation se multipliaient. Finalement, un participant dit n'avoir reçu aucune aide financière et technique. Il précise que sa

participation aurait été améliorée et qu'il aurait pu présenter et défendre plus adéquatement les intérêts de l'organisme qu'il représentait s'il avait eu accès à un conseiller expert.

Aide financière du Ministère

La grande majorité des partenaires (15) pensent que le Ministère devrait offrir une aide financière pour soutenir la participation des intervenants concernés. Certains (3) pensent que cette aide devrait être accessible particulièrement aux organismes sans but lucratif dont les participants sont des bénévoles. La plupart des partenaires proposent que l'aide financière couvre les frais de déplacement (10 participants) ainsi que les frais liés à la recherche et à la documentation des enjeux (6 participants). D'autres proposent une allocation journalière qui couvrirait la plupart des dépenses engagées (4 participants). Deux personnes mentionnent que les frais de séjour devraient être remboursés et un participant propose un salaire représentatif du temps consacré à la participation à la Table.

Principales réalisations du projet pilote

Plusieurs partenaires (12) croient que la participation et la collaboration des différents acteurs sont la principale réalisation du projet pilote. Ils soulignent particulièrement les échanges et la conciliation entre les participants ainsi que l'implication soutenue de ces derniers tout au long du projet. Certains (7) ont également souligné les travaux de la Table des partenaires comme principales réalisations, telles la description des enjeux, l'élaboration des portraits et l'identification des solutions. D'autres (5) soulignent plutôt les recommandations et la proposition de la stratégie d'aménagement écosystémique. Enfin, six partenaires considèrent qu'une des principales réalisations est la démonstration que l'aménagement écosystémique des forêts peut être appliqué sur le territoire québécois.

Principales forces du projet pilote

Pour la plupart des partenaires (14), la participation des parties concernées était une force du projet. Ils pensent que la représentation des différents intérêts, l'écoute, le respect et la confiance entre les participants ainsi que le fonctionnement par consensus constituaient tous des forces du projet. Six partenaires ont souligné que la gestion du processus de participation, y compris la planification, l'organisation et l'animation des rencontres par l'équipe du Ministère, constituait également une force du projet. Également, pour 6 participants, toutes les connaissances et les informations issues du projet constituent les forces de ce dernier. À ce titre, ils nomment les travaux des différents comités ainsi que la participation d'experts (scientifiques et techniques). Des participants soulignent également l'utilisation de l'approche participative par enjeux et solutions, la formulation de recommandations pertinentes, le temps accordé à chaque étape ainsi que l'expérimentation de nouvelles méthodes de récolte comme forces du projet pilote.

Principales faiblesses du projet pilote

Cinq partenaires soulignent des faiblesses liées à la participation. Ils pensent effectivement que certains partenaires ne se sont pas assez exprimés lors des rencontres. Un partenaire précise que la participation d'autant de partenaires a alourdi le processus. Pour quatre partenaires, le manque de temps, de ressources et de connaissances constituent une des principales faiblesses du projet. Des partenaires auraient souhaité que certains sujets soient abordés ou discutés plus à fond, tels que les répercussions financières, la sylviculture intensive et le processus de suivi. Trois partenaires soulignent que le territoire de la réserve faunique des

Laurentides et l'arrimage avec la planification forestière peuvent être problématiques puisque la délimitation de la réserve faunique ne correspond pas à celles des unités d'aménagement forestier (UAF). D'autres faiblesses ont également été soulignées : la complexité de l'approche par enjeux et solutions et de l'information sur l'aménagement forestier, la rapidité lors de la présentation des exposés des experts, ne pas avoir abordé certains enjeux d'écart entre la forêt naturelle et la forêt aménagée. Un participant pense que la principale faiblesse se présentera plutôt lors de la mise en œuvre des solutions parce qu'elles pourraient entraîner des conséquences négatives sur les opérations et sur le bilan financier des divers intervenants. Deux participants ont formulé des propositions : travailler davantage en petits groupes afin que les discussions à la Table des partenaires soient plus efficaces et appuyer les décisions sur toutes les valeurs de la forêt et non uniquement sur la matière ligneuse et les emplois.

Qui bénéficie le plus des résultats du processus de participation ?

Sur les quinze participants ayant répondu à la question, six indiquent que les résultats bénéficient à tous les participants. Cinq répondants identifient précisément qui, à leur avis, bénéficie le plus : les compagnies forestières, la SÉPAQ, les utilisateurs du territoire et, finalement, les petits qui ont généralement peu de moyens de se faire entendre. Dans un registre plus large, des répondants indiquent que les résultats profiteront à la forêt (à sa flore et à sa faune) ainsi qu'à la société dans son sens large. Finalement, un participant croit qu'il faudra attendre les véritables résultats avant de voir qui en bénéficie.

Retombées pour l'organisation ou son représentant

Les dix-neuf répondants émettent des commentaires. Pour six répondants, les retombées sont principalement liées aux connaissances, qu'il s'agisse d'acquisition de connaissances (générales, sur les espèces fauniques, sur le territoire ou sur les conséquences de nouvelles modalités de coupes), de partage de l'information ou de bénéfices pour l'exercice de la profession. Cinq autres parlent de retombées positives futures ou qui vont au-delà du projet lui-même, comme l'application des résultats sur d'autres territoires, la préparation du plan régional de développement intégré des ressources et du territoire (PRDIRT), la participation future de l'organisme dans la gestion du territoire ou la mise au point d'une démarche qui pourra servir ailleurs. Trois participants parlent de reconnaissance de leurs organisations et de leurs préoccupations. Parmi les autres retombées mentionnées, les répondants citent la crédibilité, l'opportunité de maintenir les approvisionnements, la mise en œuvre d'un aménagement écosystémique qui correspond à la priorité de l'organisme et l'occasion de nouer de nouveaux contacts. Finalement, un participant dit ne pas savoir encore quelles seront les retombées et un autre croit qu'il faut attendre la réalisation des projets avant de se prononcer.

Organismes dont la participation est primordiale

Dix-sept répondants font connaître leur avis à ce sujet. Les organismes sont parfois identifiés en termes spécifiques ou plus génériques. Au nombre des organisations citées de façon très précise, on note : les Premières Nations (4 fois), le MRNF (3 fois), les compagnies forestières (3 fois), la SÉPAQ (1 fois), le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) (1 fois). Plusieurs répondants ont toutefois utilisé des termes plus généraux pour décrire les organismes dont la participation serait primordiale : les gestionnaires (5 fois), qu'il s'agisse de gestionnaires de ressources ou du territoire; les utilisateurs du territoire (4 fois); les groupes environnementaux (4 fois); les détenteurs ou bénéficiaires de droits (2 fois), que ces droits soient de nature faunique, forestière ou autre; les experts ou les scientifiques (2 fois); les groupes fauniques (1 fois); les organismes responsables d'une planification du

territoire (fois); les organismes locaux (1 fois). Deux répondants insistent pour dire que tous les organismes sont égaux ou d'égale importance. Un autre ajoute que tous les intervenants doivent participer pour que le processus soit crédible. Un autre suggère la participation d'experts indépendants ou d'organisations non gouvernementales (ONG) de conservation de niveau national ou international.

Suggestions afin d'améliorer le processus

Douze répondants sur 19 émettent des suggestions. Quatre traitent de la question des participants en termes de nombre et de sélection; ainsi, 2 croient que le nombre pourrait être diminué (réduction du nombre de représentants du Ministère ou regroupement des organisations aux intérêts similaires) et 2 autres sont d'avis que la sélection des partenaires pourrait être améliorée (choisir des représentants plus actifs ou des gens qui sont des décideurs au sein de leur organisation). Cinq commentaires concernent la tenue des rencontres; 3 parlent de former de plus petits groupes de discussions, tant pour les ateliers (2) que pour les discussions sur les profils ou les enjeux (1); 1 répondant souhaiterait que les rencontres se tiennent sur plus d'une journée tandis qu'un autre apprécierait recevoir la documentation des experts avant les rencontres. Parmi les autres suggestions formulées, on trouve le besoin de financement (2), l'avantage d'avoir travaillé sur le territoire d'une réserve, la tenue annuelle d'une rencontre et d'une visite de terrain pour voir les résultats concrets.

Commentaires supplémentaires

Seuls 8 répondants sur 19 ont formulé des commentaires supplémentaires. Quatre soulignent le bon travail réalisé tant par l'équipe de la DEPF que par l'ensemble des participants et des collaborateurs. Deux estiment que la Table des partenaires doit être maintenue afin de suivre l'évolution du dossier et mener à bien le projet. Un répondant considère cette démarche prometteuse et affirme qu'il faut en faire la promotion pour qu'elle soit adoptée dans les réserves fauniques du Québec. Parmi les autres éléments suggérés, on trouve notamment, l'élaboration d'un processus de suivi, l'organisation de forums publics, l'évaluation du niveau d'acceptabilité sociale, un avis externe sur les scénarios d'aménagement et le dépôt d'un rapport public. On souhaite également la préparation d'une étude précisant l'apport économique des usagers de la forêt en ne considérant pas les contributions gouvernementales sous toutes ses formes.

4. Discussion

Le succès d'un processus de participation publique dépend de nombreux facteurs. Les résultats obtenus dans le cadre de ce sondage démontrent que l'exercice tenu dans la réserve faunique des Laurentides a atteint son objectif de mettre au point une approche en matière d'acceptabilité sociale. En effet, les résultats sont très positifs. Les répondants au sondage ont indiqué leur satisfaction à toutes les questions. Selon Gunton et Day (2003), des taux de satisfaction de cet ordre sont très impressionnants. Ainsi, le processus utilisé a permis de se rapprocher d'une réelle gouvernance du territoire forestier (Howlett et Rayner, 2006; Savan, Gore et Morgan, 2004). Il semble aussi que le projet de la réserve faunique des Laurentides surpasse les résultats atteints au cours de processus similaires.

Tout d'abord, l'exercice tenu par le MRNF démontre l'évolution des pratiques en matière de consultation publique au cours des dernières années (Pierce-Colfer et autres, 2001). En effet, lors d'une étude réalisée en 2004, 43 processus de participation publique québécois avaient été analysés. En règle générale, les taux de satisfaction obtenus dans la réserve faunique des Laurentides sont supérieurs à ceux obtenus dans cette étude. La plus grande différence réside probablement dans le pouvoir décisionnel accordé à la Table des partenaires. En effet, aucun des comités étudiés par Nadeau, Martineau-Delisle et Fortier (2004, p. 42) n'avait de rôle décisionnel sur l'aménagement forestier. Il s'agit donc d'un changement majeur qui permet de bonifier l'exercice de participation. Ces améliorations peuvent s'expliquer par l'évolution des techniques utilisées en participation publique (Beckley, Parkins et Sheppard, 2006). De plus, l'implication des participants aux différentes étapes du processus en fait des partenaires à part entière qui, bien qu'ayant des objectifs différents, reconnaissent l'ampleur du travail accompli. Aussi, la tâche à accomplir était clairement définie au départ, les partenaires savaient donc à quoi s'attendre et pouvaient juger des gains découlant de leur participation (Bouthillier et Roberge, 2005; Steelman et Ascher, 1997).

Si l'on poursuit la comparaison avec des processus de gestion participative tenus en Colombie-Britannique (Frame, Day et Gunton, 2004), on constate une fois de plus que les taux de satisfaction obtenus dans le cadre de la réserve faunique des Laurentides sont plus élevés, particulièrement quant à la résolution de conflits, à la qualité de l'information, aux règles clairement établies et à la flexibilité du processus. Bref, les répondants de la réserve faunique des Laurentides considèrent l'exercice comme un plus grand succès que leurs homologues de l'Ouest canadien. Il est possible que l'encadrement fourni par les responsables ait été moindre dans le cas étudié par Frame et ses collaborateurs, ce qui pourrait expliquer les taux de satisfaction différents. Les résultats nous amènent aussi à penser que le support technique et l'information fournie (experts et participation de représentants ministériels) étaient peut-être moins importants dans les processus étudiés par Frame. De plus, il importe de noter que, dans le cas de la Colombie-Britannique, les processus de gestion participative ont été imposés en dernier recours par le gouvernement. Il ne s'agissait pas de projet pilote visant à améliorer les pratiques. Le cas de la Table des partenaires de la réserve faunique des Laurentides a atteint les objectifs de la majorité des participants qui, en conséquence, ont été satisfaits de l'exercice. Néanmoins, certains critères viennent préciser les raisons de ce succès.

4.1 Facteurs de succès

Les facteurs de succès de ce projet de développement sont de différents ordres. Pour les participants, l'accès à des connaissances et une information de qualité, une gestion efficace du processus, un mandat et des objectifs clairs, ainsi qu'une équité dans la participation des

intervenants, représentent les principales raisons expliquant la réussite du groupe. Ces facteurs sont aussi reconnus comme tels dans la littérature (Beckley, Parkins et Sheppard, 2005; FAO, 2000).

Accès à des connaissances et une information de qualité

La disponibilité de l'information pour les participants est l'un des éléments les plus importants dans un processus de type collaboratif, tel que celui utilisé pour le projet de la réserve faunique des Laurentides. Cet élément est souligné par la majorité des auteurs. En effet, l'accès à l'information est considéré par plusieurs comme une condition de base à toute participation publique. Cela est essentiel à la compréhension des enjeux et à l'augmentation du niveau d'intérêt des participants. En plus de permettre de prendre position de façon éclairée, cela facilite et enrichit le débat.

Un des résultats directs d'un processus de participation devrait être l'acquisition de différentes connaissances, une meilleure compréhension des enjeux en cause et le développement des compétences des individus. Ces avantages se répercutent aussi sur l'organisation que l'individu représente. En fait, un processus de participation publique doit permettre d'améliorer les connaissances des participants et favoriser un meilleur résultat, résultat atteint par le processus de gestion participative de la réserve faunique des Laurentides. Un tel apprentissage collaboratif représente un résultat tangible des bons processus de participation publique (Daniels et Walkers, 1996).

Gestion efficace

Une gestion efficace implique l'atteinte des objectifs fixés dès le début du projet. En ce sens, le responsable du processus de participation a un rôle crucial à jouer dans le déroulement de celui-ci. En effet, il doit organiser les rencontres, animer et gérer les discussions, amener de nouveaux éléments d'information, de nouvelles connaissances. Il doit également se comporter de façon indépendante, c'est-à-dire être neutre et non biaisé afin d'assurer l'équité dans la représentation des intérêts. Dans le cas étudié, les représentants du Ministère avaient cette responsabilité. Il semble qu'ils aient bien fait leur travail puisque aucun répondant n'a indiqué vouloir recourir à un facilitateur neutre, même si ce point est généralement recommandé dans la littérature sur la gestion participative (Beckley, Parkins et Sheppard, 2005).

Mandat et objectifs clairs

Plusieurs auteurs (Rowe et Frewer, 2000; Duinker, 1998) précisent que la réussite de la gestion participative dépend d'un mandat et d'objectifs clairs. En effet, les buts doivent être fixés dès le début d'un processus de participation afin d'éviter la création d'attentes chez les participants. Les résultats obtenus dans le cadre du sondage démontrent que les répondants croient que les objectifs ont été clairement définis. Ainsi, comme tous travaillaient dans la même direction, l'atteinte de résultats est facilitée. De plus, les partenaires savaient à quoi s'en tenir et n'ont pas eu de surprises pendant l'exercice de gestion participative.

De plus, la Table des partenaires a travaillé ensemble à définir ses mandats. Les partenaires étaient donc de réelles parties prenantes. Cette façon de faire a permis de réellement intégrer les participants dans le processus (Beckley, Parkins et Sheppard, 2005). En effet, bien que l'approche par enjeux et solutions fût déjà privilégiée, les partenaires ont pu mieux cerner leurs rôles et réellement se l'approprier dès le départ, ce qui constitue un réel facteur de succès.

Équité dans la participation

Même si une représentativité inclusive permet à différents acteurs de participer, elle ne garantit pas l'équité quant au droit d'être entendu. En effet, certains intérêts peuvent être mieux représentés que d'autres parce que les participants ont des connaissances et des informations privilégiées ou ont accès à des ressources humaines et financières plus importantes. Un processus de participation équitable doit donner à tous les participants la chance de s'exprimer de façon satisfaisante, ce qui a été le cas dans le projet de la réserve faunique des Laurentides. Les répondants ont clairement indiqué qu'ils croyaient que le processus de gestion participative de la réserve faunique des Laurentides était équitable. Cet élément est essentiel au succès d'un tel processus (Frame, Day et Gunton, 2004).

Les résultats obtenus lors du sondage de même que la littérature ont permis d'établir des critères ayant permis de faire de cet exercice de gestion participative un succès. Il serait donc pertinent de les retenir lors de l'élaboration de lignes guides pour la mise en place des tables de gestion intégrée des ressources et du territoire prévues dans le nouveau régime forestier. Un autre bénéfice indéniable du projet pilote est la création de savoirs. Les participants ont pu apprendre les uns des autres et aussi grâce aux experts. Ces connaissances seront utiles lors de leurs participations futures (Sheppard, 2003). En effet, ils seront mieux outillés pour faire valoir leurs besoins et opinions. Une telle mise à jour sera nécessaire dans tout nouveau processus de participation. De plus, cet apprentissage favorise la satisfaction par rapport au processus participatif (Turcotte et Dancause, 2002). Cependant, même si l'exercice de gestion participative tenu dans la réserve faunique des Laurentides semble un succès sur toute la ligne selon les répondants, certains éléments doivent être pris en considération dans l'avenir.

4.2 Défis rencontrés

Certains facteurs peuvent grandement influencer les résultats d'un processus de participation publique. Il faudra, à l'avenir, porter attention à ces éléments pour éviter qu'ils ne deviennent des obstacles à l'atteinte des objectifs.

L'analyse des commentaires démontre que les participants considèrent avoir investi beaucoup de temps. Selon Frame, Day et Gunton (2004), des obstacles sont associés au temps et aux ressources financières que doivent investir les participants, au « *burnout* » des participants qui doivent prendre part à plusieurs exercices et au roulement de personnel. D'ailleurs, certains répondants ont proposé comme amélioration au processus de soutenir financièrement les organisations participantes. Cependant, malgré le fait que la démarche se soit tenue sur une longue période et que les rencontres ont été fréquentes, seulement un répondant a indiqué que cet investissement en temps représentait une faiblesse du processus.

Du point de vue des participants, certains défis ont été soulevés par les répondants. La plupart de ces défis traite du fonctionnement de la Table des partenaires en tant que tel. Le nombre important de participants et le pouvoir d'influence de ces mêmes participants sont les deux principaux points soulevés. Ces problématiques reviennent fréquemment dans les processus de participation publique (FAO, 2000). Elles proviennent généralement du fait que certains participants, à cause de leur personnalité, occupent souvent des rôles de second plan. Ainsi, il semble que lorsque le groupe est trop important, ce ne sont pas tous les gens qui prennent la parole. Cependant, du point de vue de la représentativité, il est nécessaire de joindre tous les groupes d'intérêt. Il serait possible d'améliorer cette situation en créant plusieurs sous-comités. Ces groupes restreints permettraient donc à tous les participants de prendre la place qui leur revient.

Le sondage a démontré que le projet de développement d'une approche d'aménagement écosystémique dans la réserve faunique des Laurentides a été une réussite en matière de participation publique. Néanmoins, certains répondants au sondage (environ 10 %) ont soulevé des craintes quant à la mise en œuvre des résultats. Un programme de suivi des activités pourrait permettre de tenir informés les participants à la Table des partenaires. D'ailleurs, la faisabilité des recommandations est aussi un élément sur lequel les répondants ont émis des doutes. Comme le projet pilote est encore récent et que la phase de mise en œuvre des recommandations n'a pas été complétée, il est difficile de prendre position par rapport à ce sujet. Néanmoins, les résultats démontrent qu'il faudra porter une attention particulière à ce point afin d'assurer la continuité du succès. En effet, s'il s'avérait que la mise en œuvre connaisse des ratés, les participants risqueraient de se démotiver en ce qui a trait à la poursuite de leur implication.

Dans un ordre d'idées similaire, des inquiétudes ont été émises quant au territoire sur lequel le projet a eu lieu. Le projet de la réserve faunique des Laurentides a eu lieu sur une réserve faunique couvrant plusieurs unités d'aménagement forestier. Il est possible de se questionner sur l'applicabilité de ce type de gestion participative sur une unité d'aménagement forestier traditionnelle. De prime abord, il ne devrait y avoir aucun obstacle. Cependant, il faudra s'assurer d'éviter que des participants aient à prendre part à plusieurs processus qui seraient mis en place dans les différentes UAF.

L'analyse des résultats permet d'affirmer que, malgré certains défis rencontrés, la réussite du projet est indéniable. D'ailleurs, les quelques inquiétudes soulevées par les répondants représentent généralement des éléments qui peuvent aisément être corrigés en portant une attention particulière au fonctionnement du processus de gestion participative. D'ailleurs, soulignons que les répondants des groupes d'intérêt et les répondants ministériels partageaient des opinions similaires sur les éléments positifs et les défis rencontrés au cours de la démarche de gestion participative. On constate donc que les partenaires semblent avoir perçu le succès de la démarche, et ce, peu importe leur provenance.

Conclusion

Les résultats obtenus dans le cadre du projet de la réserve faunique des Laurentides sont très intéressants. Ils démontrent bien que cette approche de planification concertée a répondu aux attentes et a atteint les objectifs fixés au départ. Les répondants considèrent d'ailleurs que l'expérience pourrait servir de modèle pour la mise en œuvre de la gestion intégrée dans le nouveau régime forestier. En effet, même si ce type de gestion n'est pas la panacée, il peut être utilisé dans certaines circonstances (Carr, Selin et Schuett, 1998).

En effet, une telle approche pourrait être utilisée dans le cadre des tables de gestion intégrée dans le nouveau régime forestier proposé par le gouvernement. Néanmoins, il sera important d'adapter la démarche aux divers contextes. Rappelons que cette adaptabilité représente un critère assurant le succès d'un exercice de participation publique. La démarche par enjeux et solutions semble être au cœur de la réussite du projet. Les nouvelles tables de gestion intégrée des ressources et du territoire pourraient donc s'en inspirer. Elles devront particulièrement porter attention à la définition de leurs mandats, tout en assurant une gestion efficace. Elles devront aussi s'assurer de l'équité dans la participation, ce qui se traduit généralement par la transmission d'une information de qualité. L'adaptation de cette démarche pourrait permettre de créer une relation d'imputabilité entre les participants et les responsables des tables de gestion intégrée (Sheppard, 2005).

Il sera aussi nécessaire de trouver un équilibre dans le temps nécessaire pour compléter le processus. Dans le cadre du projet pilote de la réserve faunique des Laurentides, les partenaires ont investi énormément de temps et de ressources, il serait probablement difficile de reproduire exactement la même chose puisque les participants aux tables de gestion intégrée des ressources et du territoire auront fort probablement plus d'un engagement. Par ailleurs, il ne faut pas oublier que le projet de la réserve faunique des Laurentides en était un de développement. Plusieurs aspects qui ont été abordés dans le cadre du projet n'auront pas à être développés ailleurs. Il faudra encore une fois adapter les façons de faire pour optimiser les résultats. De plus, les échéanciers serrés pour la réalisation des plans d'aménagement forestier intégrés nécessiteront une réflexion pour trouver une solution afin de tirer bénéfice de cette approche en un temps réduit.

Une démarche telle que celle développée dans le cadre du projet de la réserve faunique des Laurentides donne lieu à des enseignements très riches. Dans le cadre du nouveau régime forestier, la gouvernance des forêts semble être un élément très important, et les intervenants du territoire auront un rôle à jouer. Les responsables de la planification ont intérêt à noter les éléments ayant fait du projet de la réserve faunique des Laurentides un succès et de se les approprier pour les appliquer dans leur contexte propre. Il est fort probable que la démarche utilisée ne soit pas transférable intégralement. Néanmoins, la gouvernance des forêts québécoises ne sera qu'enrichie si les divers exercices de participation qui se développeront au cours des prochaines années s'inspirent des résultats obtenus dans la réserve faunique des Laurentides au cours des dernières années. D'ailleurs, de nombreux conflits d'utilisation du territoire risqueraient d'y trouver solution. L'expérience acquise permettra d'alimenter la réflexion et de faciliter le déploiement de l'aménagement écosystémique dans un contexte de gestion intégrée des ressources et du territoire au Québec.

Annexe A Évaluation du processus de participation (questionnaire)

Projet de développement d'une approche d'aménagement écosystémique dans la réserve faunique des Laurentides

Évaluation du processus de participation

Instructions

1. Dans la section *Identification*, choisissez le nom de votre organisme.
2. Le questionnaire compte quatre sections. Dans les deux premières sections, vous devez indiquer votre accord ou votre désaccord avec chacun des énoncés et, le cas échéant, apporter des précisions dans les espaces prévus à cette fin. Dans la troisième section, vous devez indiquer les facteurs de succès les plus importants selon votre expérience. La quatrième section renferme une série de questions ouvertes.
3. Sauvegardez régulièrement le contenu du formulaire pour éviter la perte des renseignements déjà inscrits.
4. Pour imprimer le formulaire et son contenu, utilisez le bouton situé au bas du formulaire. Cette fonction commande l'impression du formulaire tel que vu à l'écran. Par conséquent, les cases de texte de la version imprimée n'afficheront que la portion de texte visible à l'écran au moment de l'impression. Toutefois, le texte intégral de vos commentaires sera transmis, même s'il déborde de la zone visible à l'écran.
5. Assurez-vous de remplir complètement le formulaire avant de l'envoyer par courriel.
6. En cliquant sur le bouton « Envoi par courriel » au bas du formulaire, une fenêtre s'ouvre et vous offre certaines options d'envoi. Utilisez l'option « messagerie de bureau » et cliquez sur « OK ».
7. Confirmez l'envoi du courriel à l'aide du bouton « Envoyer ». Le message s'adresse à Suzanne Leblond. Le formulaire restera ouvert sans autre indication. Vous devrez sauvegarder et fermer votre document.
8. Dans les jours suivants votre envoi, vous recevrez un courriel confirmant la réception de votre questionnaire.
9. Des questions relatives au contenu du formulaire? N'hésitez pas à communiquer par courriel (josee.paquet@mrnf.gouv.qc.ca) ou par téléphone (418 627-8646, poste 4404).
10. Des problèmes techniques avec le formulaire? N'hésitez pas à communiquer par courriel (denis.auger@mrnf.gouv.qc.ca) ou par téléphone (418 627-8646, poste 4174).

Merci de contribuer à l'évaluation du processus de participation!

Identification (obligatoire)

Nom de l'organisme

Voici plusieurs énoncés se rapportant à votre participation à la
**Table des partenaires du projet d'aménagement écosystémique de
la réserve faunique des Laurentides.**

Dites-nous si vous êtes en accord ou en désaccord avec ces énoncés.

1. Évaluation du processus de participation

Représentation inclusive

1. Tous les intérêts concernés étaient représentés à la Table des partenaires.

Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

Si en désaccord, lesquels manquaient?

2. Le nombre de participants à la Table était convenable pour que les rencontres se déroulent efficacement.

Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

3. L'ajout de nouveaux participants en cours de processus a permis d'enrichir les discussions.

Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

4. L'ajout de nouveaux participants en cours de processus a ralenti le processus inutilement.

Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

Représentation équitable

1. Tous les participants avaient une chance égale d'influencer les discussions et les décisions.

Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

2. Certains intérêts étaient surreprésentés.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

Si en accord, quels groupes étaient surreprésentés?

3. Ma participation (ou celle de l'organisation que je représente) a enrichi le débat et a influé sur les résultats du processus.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord
-

Implication des participants

1. Je me suis investi de bonne foi dans le processus de participation afin qu'il fonctionne.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

2. En général, les autres participants se sont impliqués de bonne foi dans le processus de participation afin que celui-ci fonctionne.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

3. Le processus de participation a favorisé le travail d'équipe.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

4. Le processus de participation a favorisé les échanges ainsi que des discussions franches et ouvertes entre les participants.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

5. Les échanges et les discussions à la Table se déroulaient généralement de façon conviviale et respectueuse.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord
-

Processus de participation clair

1. Le rôle des participants ainsi que les objectifs de la Table des partenaires ont été clairement établis.

Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

2. Les règles définissant le fonctionnement de la Table ont été clairement établies.

Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

3. Les règles définissant le fonctionnement de la Table ont été acceptées et ont été respectées par tous les participants.

Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

Gestion efficace du processus de participation

1. Les réunions étaient bien organisées, tant sur le plan de la **planification** que du **contenu**.

Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

2. Les personnes responsables de l'**animation** des rencontres se comportaient de façon neutre et impartiale.

Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

3. Les échéanciers, établis à différentes étapes du projet pilote, ont permis de cheminer adéquatement.

Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

4. Le processus de participation était assez flexible pour permettre des ajustements au fonctionnement de la Table.

Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

5. Les personnes responsables de l'**animation** des rencontres étaient qualifiées et favorisaient des échanges efficaces et constructifs.

Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

2. Évaluation des résultats

Qualité des décisions

1. Le processus de participation a permis l'émergence de nouvelles alternatives et de nouvelles solutions.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

2. Les recommandations entérinées sont techniquement réalisables.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

3. Les recommandations entérinées sont financièrement réalisables.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

4. Les recommandations entérinées sont socialement acceptables.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

5. Les recommandations entérinées permettent de répondre à plusieurs enjeux, attentes et préoccupations des partenaires.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

6. Les recommandations entérinées permettent de répondre aux attentes et aux préoccupations soulevées par l'organisation que je représente.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

7. Le processus de participation a permis de générer des recommandations qui amélioreront la qualité de l'aménagement du milieu forestier.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

Échange d'informations et acquisition de connaissances

1. Ma participation à la Table des partenaires m'a permis d'acquérir de nouvelles connaissances sur le milieu forestier et le territoire en cause.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

2. Les informations reçues dans le cadre de ma participation à la Table des partenaires me sont utiles ainsi qu'à mon organisation.

Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

3. J'ai reçu suffisamment d'informations dans le cadre de ma participation à la Table des partenaires, pour me permettre de contribuer aux discussions.

Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

4. Les informations fournies dans le cadre de la Table des partenaires ont amélioré la qualité des échanges/discussions.

Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

5. Les informations présentées par le comité scientifique et d'autres experts ont contribué à la reconnaissance et à la compréhension des enjeux.

Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

6. L'ensemble des informations et des connaissances provenant des experts, des personnes-ressources ou des autres partenaires ont permis de prendre des décisions éclairées.

Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

7. La présence de personnes-ressources du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, du ministère des Ressources naturelles et de la Faune, du Bureau du Forestier en chef ainsi que du Service canadien de la Faune à la Table des partenaires a apporté une contribution intéressante, tant pour l'apport d'information que pour la compréhension des éléments discutés.

Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

Gestion des conflits

1. Ma participation à la Table des partenaires m'a permis d'avoir une meilleure connaissance des préoccupations et des intérêts des autres participants.

Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

2. Le mode de résolution de conflits adopté à la Table des partenaires me convenait.

Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

3. Le mode de résolution de conflits adopté à la Table des partenaires a effectivement permis de réduire l'incidence des conflits.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

4. Selon moi, le processus de participation auquel j'ai participé permettra de réduire les conflits d'utilisation du territoire.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

5. Le processus de participation a permis de développer un climat de confiance entre les participants.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

Atteinte des objectifs

1. Ma participation au projet de la réserve faunique des Laurentides a été une expérience positive.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

2. Je suis satisfait(e) du déroulement et des résultats du projet.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

3. Je considère que le processus de participation de la Table des partenaires est un succès/ une réussite.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

4. Les recommandations de la Table des partenaires permettent de répondre aux enjeux entérinés dans le cadre du projet.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

5. Les recommandations de la Table des partenaires permettent de prendre en compte les attentes et préoccupations particulières que moi ou mon organisme avons identifiées.

- Tout à fait en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

3. Les facteurs de succès des processus de participation de type collaboratif

Fort de l'expérience que vous avez vécue dans le projet de la réserve faunique des Laurentides, ou tout autre processus de participation, quelles sont selon vous les conditions essentielles pour favoriser le succès d'une telle démarche? Parmi les énoncés suivants, cochez uniquement les **CINQ (5)** qui vous semblent les plus importants.

- Une gestion efficace du processus de participation (planification, organisation, animation, etc.)
- Un mandat et des objectifs clairs
- La contribution de toutes les parties concernées au processus de participation
- L'accès à des connaissances et des informations de qualité
- Le respect et la confiance entre les participants
- Des règles de fonctionnement claires
- La connaissance et la compréhension des préoccupations des autres participants
- La chance pour les participants d'exprimer leurs opinions et leurs préoccupations de façon satisfaisante
- L'accès pour les participants à des ressources (financières et humaines) adéquates
- Le recours à un facilitateur neutre et indépendant pour animer les discussions
- Un calendrier des travaux clair, incluant les échéanciers inhérents à l'élaboration de la planification forestière
- La nécessité d'atteindre un consensus
- Une participation volontaire, c'est-à-dire non imposée
- Un processus de participation et des règles de fonctionnement entérinés par les participants

Outre les conditions énoncés plus haut, y aurait-il des facteurs supplémentaires à considérer?

4. Questions ouvertes

1a. Pourquoi avez-vous décidé de prendre part au projet pilote d'aménagement écosystémique de la RFL?

1b. Vos objectifs de départ ont-ils été rencontrés?

2a. Pensez-vous que l'approche d'enjeux/solutions utilisée au sein du projet d'aménagement écosystémique de la RFL était adéquate?

2b. A-t-elle facilité le processus de formulation des recommandations relativement aux orientations d'aménagement écosystémique à déployer sur le territoire de la RFL?

3a. Trouvez-vous que votre participation à la Table des partenaires (assister aux réunions, documenter des enjeux, etc.) a été exigeante?

3b. Pensez-vous que le travail et l'implication demandés étaient pertinents?

4a. Le processus de participation employé dans le cadre du projet pilote vous semble-t-il prometteur?

4b. Devrait-il être utilisé dans d'autres contextes?

5. Votre participation à la Table des partenaires vous a-t-elle permise de mieux vous familiariser avec le concept d'aménagement écosystémique?

6a. Croyez-vous que le Ministère a bien joué son rôle d'animateur et de facilitateur?

6b. Pensez-vous que le Ministère est bien placé pour animer des tables de concertation?

6c. Sinon, qui devrait assumer ce rôle?

7a. Avez-vous reçu suffisamment de ressources financières et d'appui de l'organisme que vous représentez pour participer efficacement à la Table des partenaires?

7b. Dans la négative, en quoi le manque de ressources financières a-t-il nui à votre participation?

8a. Pensez-vous que le Ministère devrait offrir une aide financière pour soutenir la participation des intervenants concernés?

8b. Si oui, que devrait-elle couvrir?

9. Selon vous, quelles ont été les principales réalisations du projet pilote?

10. Selon vous, quelles ont été les principales forces du projet pilote?

11. Selon vous, quelles ont été les principales faiblesses du projet pilote?

12. Selon vous, qui a le plus bénéficié des résultats du processus de participation?

13. Quelles ont été les retombées du projet dont vous et votre organisation avez le plus bénéficié (ou prévoyez bénéficier)?

14. Selon vous, y a-t-il des organismes dont la participation est primordiale dans un tel processus?

15. Avez-vous des suggestions afin d'améliorer le processus de participation?

16. Avez-vous d'autres commentaires à formuler?

Envoyer par courriel

Imprimer le formulaire

Merci une fois de plus de votre collaboration!

Page 12 sur 12

Bibliographie

- BECKLEY, T. M., J. R. PARKINS et S. R. SHEPPARD (2005). *Public Participation in Sustainable Forest Management: A Reference Guide*, Edmonton, Alberta, Sustainable Forest Management Network, 55 p.
- BECKLEY, T. M., J. R. PARKINS et S. R. J. SHEPPARD (2006). *La participation du public à l'aménagement durable des forêts — Manuel de référence*, [En ligne], Réseau de gestion durable des forêts, Edmonton, Alberta, 62 p. [www.sfmnetwork.ca/docs/f/SD-FR-la%20participation%20du%20public%20a%20l%20amenagement%20durable%20des%20forets.pdf].
- BIERLE, T. C. (1998). *Public Participation in Environmental Decisions: An Evaluation Framework Using Social Goals, Discussion paper 99-06*, [En ligne], Washington, D.C., Resources for the Future, 31 p. [www.rff.org/RFF/Documents/RFF-DP-99-06.pdf].
- BOUTHILIER, L., et A. ROBERGE (2007). « Les intentions des programmes de participation du public appliqués par l'industrie forestière : état de la situation au Québec », *The Forestry Chronicle*, vol. 83, n° 6, p. 810-817.
- BUCHY, M., et S. HOVERMAN (2000). "Understanding Public Participation in Forest Planning: A Review", *Forest Policy and Economics*, vol. 1, p. 15-20.
- CARR, D. S., S. W. SELIN et M. A. SCHUETT (1998). "Managing Public Forests: Understanding The Role of Collaborative Planning", *Environmental Management*, vol. 22, n° 5, p. 767-776.
- DANIELS, S. E., et G. B. WALKERS (1996). "Collaborative Learning: Improving Public Deliberation in Ecosystem-Based Management", *Environmental Impact Assessment Review*, vol. 16, p 71-102.
- DUINKER, P. (1998). "Public Participation's Promising Progress: Advances in Forest Decision-Making in Canada", *Commonwealth Forestry Review*, vol. 77, n° 2, p. 107-112.
- FAO/ECE/ILO COMMITTEE ON FOREST TECHNOLOGY, *Management and Training. Public Participation in Forestry in Europe and North America. Report of the Team of Specialists on Participation in Forestry*, Geneva, 144 p.
- FRAME, T. M., T. I. GUNTON et J. C. DAY (2004). "The Role of Collaboration in Environmental Management: An Evaluation of Land and Resource Planning in British Columbia", vol. 47, n° 1, p. 59-82.
- GRENON, F., J.-P. JETTÉ et M. LEBLANC (2010). *Manuel de référence pour l'aménagement écosystémique des forêts au Québec — Module 1 — Fondements et démarche de mise en œuvre*, Québec, Centre d'enseignement et de recherche en foresterie de Sainte-Foy inc. et ministère des Ressources naturelles et de la Faune, Direction de l'environnement et de la protection des forêts, 51 p.
- GUNTON T. I., et J. C. DAY (2003). "The Theory and Practice of Collaborative Planning in Resource and Environmental Management", *Environments*, vol. 31, n° 2, p. 5-19.

- HOWLETT, M., et J. RAYNER (2006). "Globalization and Governance Capacity: Explaining Divergence in National Forest Programs as Instances of « Next-Generation » Regulation in Canada and Europe", *Governance: an International Journal of Policy, Administration and Institutions*, vol. 19, n° 2, p. 251-275.
- NADEAU, S., C. MARTINEAU-DELISLE et J.-F. FORTIER (2004). *La participation publique à la gestion forestière par l'entremise des comités : portrait de la situation dans quelques régions du Québec*, Québec, rapport préparé pour la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise, 74 p.
- PIERCE-COLFER, C. J., et R. L. WADLEY (2001). Chapter twelve from "« Participation to Rights and Responsibilities » in Forest Management", dans Colfer-Pierce, C, J, et Y. Byron (eds.), *People managing the forests. The link between human well-being and sustainability*, Washington, D.C., Resources for the future Press, p. 278-299.
- ROWE, G., et L. J. FREWER (2000). "Public Participation Methods: a Framework for Evaluation", *Science, Technology and Human Values*, vol. 25, n° 1, p. 3-29.
- SAVAN, B., C. GORE et A. J. MORGAN (2004). "Shifts in Environmental Governance in Canada: How are Citizen Environment Groups to Respond?", *Environment and Planning C: Government and Policy*, vol. 22, p. 605-619.
- SHEPPARD, S. R. J. (2005). "Participatory Decision Support for Sustainable Forest Management: A Framework for Planning with Local Communities at the Landscape Level", *Canadian Journal of Forest Research*, vol. 35, n° 7, p. 1515-1526.
- SHEPPARD, S. R. J. (2003). "Knowing a Socially Sustainable Forest When You See One: Implications for Results-Based Forestry", *The Forestry Chronicle*, vol. 79, n° 5, p. 865-875.
- STEELMAN, T. A., et W. ASCHER (1997). "Public Involvement Methods in Natural Resources Policy Making: Advantages, Disadvantages and Trade-Offs", *Policy Sciences*, vol. 30, n° 1, p. 71-90.
- TABLE DES PARTENAIRES (2009). *Projet de développement d'une approche d'aménagement écosystémique dans la réserve faunique des Laurentides — Rapport de la Table des partenaires*, [En ligne], Québec, XI, 40 p. + cédérom.
[www.mrnf.gouv.qc.ca/publications/forets/amenagement/rapport-table-partenaires.pdf].
- TURCOTTE, M.-F., et C. DANCAUSE (2002). « Apprentissage et actions : étude comparative et structures multipartites », *Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 19, n° 3, p. 217-230.



*Ressources naturelles
et Faune*

Québec 