

C-01-2010

**Pour une approche partenariale et  
citoyenne de la gestion de la forêt  
québécoise**

Par Dominique Tremblay

Rapport de stage  
Université du Québec à Chicoutimi

Décembre 2009

Cahier de l'ARUC-ÉS  
Cahier No C-01-2010

« *Pour une approche partenariale et citoyenne de la gestion de la forêt québécoise* »

Par Dominique Tremblay

Rapport d'un stage de formation à la maîtrise en gestion des organisations de l'Université du Québec à Chicoutimi  
présenté à :

Madame Nathaël Bergeron (MSc en biologie), coordonnatrice  
Groupe des Partenaires du développement forestier durable (PDFD) des régions de Charlevoix et du Bas-Saguenay

Monsieur Pierre Deschênes (Ph. D), professeur titulaire en psychologie organisationnelle,  
Université du Québec à Chicoutimi

Monsieur Brahim Meddeb (Ph. D), directeur du programme de maîtrise en gestion des organisations  
Université du Québec à Chicoutimi

Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale

Révision linguistique : Francine Pomerleau

ISBN : 978-2-89276-489-5

Dépôt légal : 2010

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

## **Présentation de l'ARUC-ÉS et du RQRP-ÉS**

L'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et le Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS) sont des organismes partenariaux de recherche financés par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Ce consortium de recherche en économie sociale réalise des activités de réflexion, de recherche et de valorisation des connaissances en économie sociale. Ses actions contribuent à la reconnaissance et à l'essor de l'économie sociale comme outil de développement social, culturel, politique et économique du Québec.

L'ARUC-ÉS, créée en 2000, est le premier centre de recherche interuniversitaire québécois entièrement consacré à la recherche partenariale. Ses activités portent sur différents secteurs de l'économie sociale : l'habitat communautaire, les services aux personnes, le loisir et le tourisme social, la finance et le développement local et régional. Créé en 2005, le RQRP-ÉS est quant à lui l'un des six centres canadiens voués à la recherche partenariale en économie sociale. Ses activités sont décentralisées dans les huit régions du Québec où l'on trouve une institution universitaire et ses objets de recherche s'articulent autour des particularités de chacune de ces régions. Les deux centres cohabitent sous le même toit, à Montréal.



---

## Résumé

La présente recherche a pour objectif d'évaluer comment, dans le contexte de crise forestière, la participation citoyenne dans la gestion intégrée des ressources forestières est-elle source de mobilisation et de quelle façon les organisations évoluent-elles dans un contexte de gestion participative. Basées sur une gouvernance collective, démocratique et locale qui s'appuie sur une gestion pouvant concilier les intérêts de différents acteurs aux visions parfois contrastées ou opposées, les expériences de gestion intégrée des ressources québécoises diffèrent des modèles gouvernementaux et privilégient une approche citoyenne de gestion. L'organisation d'un séminaire, auquel ont participé plusieurs représentants d'organismes de gestion de la forêt québécoise, a contribué à mettre en valeur l'importance pour ces expériences de mieux communiquer et de se mettre en réseau autour de leurs enjeux communs, afin de développer un modèle durable qui privilégie une approche multifonctionnelle du développement des communautés forestières.

**Mots-clés :** Gestion intégrée de la forêt; Forêt québécoise; Développement forestier durable; Ressources forestières; Participation citoyenne; Mobilisation; Gestion participative.



---

## **Avant-propos**

Comme il est spécifié dans le « Guide du stagiaire », « La maîtrise en gestion des organisations (MGO), volet professionnel, vise à former des intervenants aptes à promouvoir l'innovation dans le domaine de la gestion des organisations. »

Étape finale de ce programme de maîtrise, l'intervention en entreprise et le rapport qui en découle ont pour objectif d'amener l'étudiant à intégrer, de façon pratique, dans une situation réelle et en constante évolution, l'ensemble des connaissances acquises tout au long du programme. Le présent document constitue une présentation de l'intervention réalisée dans le cadre d'un séminaire sur la participation citoyenne dans la gestion intégrée de la forêt québécoise.

Pour réaliser ce travail, j'ai pu compter sur la collaboration précieuse de plusieurs partenaires qui m'ont grandement aidé à réaliser le mandat dans lequel je me suis engagé. À madame Nathaël Bergeron, qui m'a accueilli dans l'organisation du groupe des Partenaires du développement forestier durable. À monsieur Pierre Deschênes, mon professeur et collaborateur professionnel qui m'a permis de mieux connaître la dynamique organisationnelle de nos collaborateurs. Et aussi à madame Geneviève Shields et monsieur Vincent Van Schendel, coordonnatrice et coordonnateur de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, qui ont été à la base de cette organisation, à monsieur Philôme Lafrance, qui s'est assuré d'une logistique sans failles et à monsieur Jean Bergeron, mon collègue du développement rural qui a mis son temps et son énergie dans ce projet.

Finalement, à tous les représentants des expériences qui m'ont généreusement donné temps et renseignements pour me permettre de réaliser le travail. Leur participation et leur engagement ont été exceptionnels et généreux.

Merci.



---

## Table des matières

PRÉSENTATION DE L'ARUC-ÉS ET DU RQRP-ÉS.....	III
RÉSUMÉ .....	V
AVANT-PROPOS .....	VII
LISTE DES ACRONYMES .....	XI
Introduction.....	13
Chapitre 1 : La problématique et le mandat de l'intervention.....	15
La problématique de l'intervention .....	15
Le mandat de l'intervention .....	16
Les partenaires de l'intervention .....	16
Les buts du séminaire.....	17
Le mandat d'intervention .....	18
Chapitre 2 : La production de documents sur des expériences innovatrices de gestion intégrée de la forêt québécoise.....	21
La réalisation du document préalable au séminaire .....	21
La méthodologie de cueillette et d'analyse d'information sur des expériences innovatrices de gestion intégrée de la forêt québécoise. ....	21
La présentation des données recueillies .....	22
La production des actes du séminaire.....	26
Le déroulement du séminaire .....	27
Les actes du séminaire.....	30
Chapitre 3 : L'expérience des PDFD des régions de Charlevoix et du Bas-Saguenay.....	31
Le groupe des PDFP .....	31
La gestion participative et la participation citoyenne au sein du groupe des PDFD .....	31
L'approche du groupe des PDFD.....	33
Le défi du groupe des PDFD.....	34
Conclusion.....	37
Bibliographie.....	39
Annexe 1 : Offre de service .....	41
Annexe 2 : Questionnaire - Expériences.....	53



---

## Liste des acronymes

AGIR	Agence de gestion intégrée des ressources
ARUC-ÉS	Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale
CAAF	Contrat d’approvisionnement et d’aménagement forestier
CAP	Chantier d’activités partenariales
CLD	Centre local de développement
CQL	Conseil québécois du loisir
CQT	Coopérative Quatre Temps
CRÉ	Conférence régionale des élus
CtAF	Contrat d’aménagement forestier
FMLSJ	Forêt modèle du Lac-Saint-Jean
GIR	Gestion intégrée des ressources
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l’Occupation du territoire
MGO	Maîtrise en gestion des organisations
MRC	Municipalité régionale de comté
MRNF	Ministère des Ressources naturelles et de la Faune
PAAI	Plan annuel d’aménagement intégré
PDGIR	Plan directeur de gestion intégrée des ressources
PSIM	Plan stratégique intégré de mise en valeur
PDFD	Partenaires pour le développement forestier durable
SRQ	Solidarité rurale du Québec
UQAC	Université du Québec à Chicoutimi
UQAM	Université du Québec à Montréal
UQO	Université du Québec en Outaouais
URQ	Université rurale québécoise



---

## Introduction

Le Chantier d'activités partenariales (CAP) *Développement local et régional* de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et les Partenaires du développement forestier durable (PDFD) des régions de Charlevoix et du Bas-Saguenay ont invité à un premier rendez-vous, en février 2009, dans la région de Charlevoix, des acteurs de différentes régions québécoises pour partager leur expérience de gestion intégrée de la forêt<sup>1</sup>, identifier des perspectives d'avenir et de recherches partenariales qui pourraient ajouter de la valeur à chacune de ces expériences et créer un réseau d'échanges et d'études sur des pratiques innovatrices de gestion intégrée de la forêt québécoise.

C'est dans le contexte de ce séminaire que j'ai effectué mon stage et le rapport qui en découle. La première partie du rapport de stage sera d'abord consacrée à une présentation sommaire de la problématique de la crise forestière ayant conduit à la naissance de pratiques partenariales de gestion intégrée de la forêt porteuses d'innovations sociales, de mobilisation citoyenne, d'une vision nouvelle de la forêt... Puis, il sera question du mandat de mon intervention visant à reconnaître ce « réseau invisible » qui aurait avantage à devenir un réseau actif et porteur d'un dialogue créateur entre les acteurs de chacune de ces expériences. La seconde partie portera, en premier lieu, sur la méthodologie de cueillette et d'analyse des informations de sept (7) expériences de gestion intégrée de la forêt qui ont alimenté le séminaire. En second lieu, je présenterai les résultats de cette cueillette et analyse ainsi que ceux que j'ai recueillis lors du séminaire. La troisième partie sera l'occasion de présenter l'expérience du groupe des PDFD des régions de Charlevoix et du Bas-Saguenay comme un exemple intéressant de gestion intégrée de la forêt.

En conclusion, la démarche aura permis de voir comment la participation citoyenne dans la gestion intégrée des ressources forestières est source de mobilisation et de quelle façon les organisations évoluent dans un contexte de gestion participative.

---

<sup>1</sup> La gestion intégrée de la forêt implique la prise en compte de plusieurs dimensions et l'implication de différents acteurs :

- Les gouvernements;
- Les détenteurs de droits consentis forestiers, fauniques et autres;
- Les utilisateurs (récréotourisme, écotourisme, préservation et accès au patrimoine, clubs de randonnée, etc.);
- Les travailleurs et gestionnaires (syndicats en milieu forestier, coop de solidarité ou de travailleurs, pourvoiries),
- Les résidents (résidents de forêts protégées, population locale),
- Autres interpellés (écologistes en gestion écosystémique, l'action boréale, etc.).



---

## Chapitre 1

### La problématique et le mandat de l'intervention

#### La problématique de l'intervention

Les activités forestières au Québec ont longtemps été concentrées dans l'extraction de la matière ligneuse, faiblement transformée, et réalisées par deux grands acteurs : les grandes entreprises forestières et le ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF). Ce modèle d'exploitation forestière est progressivement entré en crise, tant en raison de circonstances externes (taux de change, conflit sur le bois d'œuvre, etc.) qu'en raison de l'épuisement et l'éloignement de la ressource, de la contestation du mode de gestion et d'exploitation forestière et de la volonté d'acteurs de plus en plus nombreux à vouloir utiliser la forêt à d'autres fins afin d'y développer des activités différentes.

L'adoption d'un nouveau régime forestier, en 1986, ouvrait la porte à la participation de nouveaux acteurs et à de nouveaux usages de la forêt. Elle a en même temps permis que se développe un lien étroit entre des établissements forestiers et le territoire. De ce fait, de nombreuses communautés locales vivent étroitement, pour ne pas dire presque exclusivement, des activités forestières. La crise actuelle met ainsi en évidence le besoin, pour ces collectivités, d'assurer un aménagement viable et durable de la forêt, permettant de maintenir et de développer des emplois de qualité pour ses habitants, en même temps que de préserver celle-ci comme un milieu de vie.

Au cours des 20 dernières années, de nouvelles initiatives se sont développées ayant pour objectif une « gestion intégrée de la forêt » en mobilisant de nombreux acteurs (municipalités et municipalités régionales de comté (MRC), organismes de loisir et de tourisme, coopératives forestières, communautés autochtones, syndicats, groupes écologistes, etc.). Ces initiatives prennent différentes formes : tables de gestion intégrée des ressources (GIR), forêts modèles, projets issus de la mesure des laboratoires ruraux, tables régionales de concertation (ex. : les commissions forestières des conférences régionales des élus), etc. Ces initiatives se connaissent peu et ne sont pas forcément homogènes. À titre d'exemples :

- Certaines ont plusieurs années d'existence, d'autres sont très récentes;
- Certaines sont structurées formellement et légalement constituées autour d'une organisation avec une mission et des objectifs précis; d'autres sont des tables de concertation, pas forcément incorporées;
- Certaines ont des ressources (budget, employés), d'autres peu ou pas;
- Certaines relèvent de l'initiative publique ou municipale, d'autres de l'initiative privée ou d'autres encore de l'entrepreneuriat collectif (économie sociale);
- Certaines développent des partenariats avec la grande entreprise, d'autres non;
- Certaines privilégient la rencontre d'acteurs spécifiques autour d'objectifs précis ou d'usages spécifiques de la forêt, d'autres s'ouvrent à tous les acteurs impliqués dans toute forme d'activité forestière.

Au cours du dernier quart de siècle, une double préoccupation s'est ainsi développée : la biodiversité et la sociodiversité comme conditions du développement à long terme de la forêt. Pour autant, les visions, objectifs et activités concrètes peuvent tantôt converger, tantôt diverger. Les modes d'organisation, et de gouvernance en particulier, sont variables.

C'est pourquoi il s'avérait intéressant de connaître davantage des initiatives de gestion de la forêt présentant les caractéristiques suivantes :

- Gouvernance collective, démocratique et locale qui s'appuie sur une gestion pouvant concilier les intérêts de différents acteurs aux visions parfois contrastées/opposées;
- Objectifs de gestion de la forêt qui, tout en générant des retombées économiques, n'ont pas pour finalité ultime de faire du profit, mais plutôt de répondre aux besoins exprimés par les acteurs de la communauté;
- Différent des modèles gouvernementaux (agences) et privés (autour et à partir d'une entreprise privée) pour s'articuler au sein d'une association, d'une coopérative ou d'un regroupement sans but lucratif.

## Le mandat de l'intervention

### Les partenaires de l'intervention

Lié à cette problématique, le CAP *Développement local et régional* de l'ARUC-ÉS a sollicité le groupe des Partenaires pour le développement forestier durable (PDFD) des régions de Charlevoix et du Bas-Saguenay pour être un partenaire dans l'organisation d'un événement sur de nouvelles pratiques de gestion de la forêt québécoise.

De son côté, le CAP *Développement local et régional* a été interpellé par deux centres d'intérêts liés à la participation citoyenne en lien avec le développement forestier durable. D'une part, le comité syndical de l'ARUC-ÉS, réalisant un projet de monographies dans des régions touchées par la crise forestière (ex. : Mauricie et Saguenay-Lac-Saint-Jean), soulève la problématique de l'intervention syndicale territoriale pour l'emploi, la formation et le développement. D'autre part, des membres du CAP ont soulevé une préoccupation pour les expériences originales de gestion intégrée de la forêt québécoise comme étant une solution originale en contexte de crise forestière. Les échanges autour de ces intérêts ont conduit à cibler la pertinence d'un séminaire sur une approche partenariale et citoyenne de la gestion intégrée de la forêt.

Pour leur part, les PDFD ayant un intérêt pour le territoire forestier de Charlevoix et du Bas-Saguenay se sont réunis afin d'élaborer des stratégies qui permettraient la mise en œuvre d'actions concrètes sur leur territoire d'appartenance et la mise en valeur de la forêt du domaine bioclimatique de la sapinière à bouleau jaune. Les intervenants du milieu forestier de ce territoire ont donc formé, en 2003, le groupe des PDFD des communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Tiré et adapté de la planification stratégique 2007-2012 - Projet de mise en valeur de la sapinière à bouleau jaune de l'Est sur le territoire de Charlevoix et du Bas-Saguenay.

Le groupe des PDFD désire saisir l'opportunité de travailler différemment l'approche de gestion du territoire en misant sur ce que chaque partie impliquée peut apporter, de façon à développer un modèle de gestion territoriale exportable, adapté à la forêt mixte et axé sur le partenariat et les besoins spécifiques d'un territoire et des collectivités qui en dépendent. Pour y arriver, les grandes étapes suivantes sont nécessaires :

- Acquérir les connaissances nécessaires à la mise en valeur du territoire forestier et au développement d'outils et de mesures d'aménagement adaptés à l'état et la composition des forêts du territoire et aux collectivités qui en dépendent;
- Améliorer la condition du réseau routier forestier;
- Réhabiliter la forêt mixte vers le plein potentiel offert par les qualités de station du domaine de la sapinière à bouleau jaune;
- Miser sur les opportunités offertes par une forêt habitée, située à proximité des usines de transformation afin de mettre en oeuvre des projets de sylviculture intensive;
- Soutenir les projets relatifs aux principes des forêts habitées, tant du côté de l'émergence que de la continuité;
- Permettre à tous les intervenants du milieu forestier de participer aux orientations de développement du territoire forestier.

La mise en commun des intérêts du CAP *Développement local et régional* et des PDFD a conduit au besoin de connaître les réalisations d'autres expériences originales de gestion intégrée de la forêt ayant émergé dans différentes régions québécoises. Ces pratiques partenariales de gestion sont porteuses d'innovations sociales et de mobilisation citoyenne, sources d'une vision nouvelle de la forêt... Ces expériences forment, en quelque sorte, un « réseau invisible » qui aurait avantage à devenir un réseau actif et porteur d'un dialogue créateur entre les acteurs de chacune de ces expériences.

### Les buts du séminaire

Pour rendre « visible », le réseau des expériences de gestion intégrée de la forêt, le CAP *Développement local et régional* de l'ARUC-ÉS et les PDFD des régions de Charlevoix-Bas-Saguenay ont sollicité un premier rendez-vous en février 2009 dans la région de Charlevoix. Les buts de ce séminaire sont de :

- Partager le travail que des acteurs de différentes régions québécoises réalisent pour assurer le développement de leur expérience de gestion intégrée de la forêt;
- Identifier les perspectives d'avenir et de recherches partenariales qui pourraient ajouter à la valeur de chacune de ces expériences;
- Créer un réseau d'échanges et d'études sur les pratiques de gestion intégrée de la forêt québécoise.

Ce séminaire souhaite donc aller au-delà des discussions entourant l'exploitation de la ressource forestière, en faisant état de nouvelles initiatives qui impliquent divers acteurs préoccupés par ces écosystèmes forestiers et leur utilisation comme levier de développement des communautés.

## Le mandat d'intervention

Mon mandat d'intervention consiste à accompagner le client en exerçant un double rôle de consultant expert sur le contenu des pratiques québécoises de gestion intégrée de la forêt et de consultant sur le processus de création d'un réseau entre les expériences expérimentant ces pratiques qui seront les acteurs principaux du séminaire.

Les objectifs de l'intervention sont de :

- Partager le travail que des acteurs de différentes régions québécoises réalisent pour assurer le développement de leur expérience de gestion intégrée de la forêt;
- Identifier les perspectives d'avenir et de recherches partenariales qui pourraient ajouter de la valeur à chacune des expériences et créer un réseau d'échanges et d'études sur les pratiques de gestion intégrée de la forêt québécoise.

Au terme de l'intervention, les résultats suivants auront été atteints :

- La production, pour la tenue du séminaire, d'un document de présentation et des fiches signalétiques sur chacune des expériences québécoises de gestion intégrée de la forêt<sup>3</sup>. Ces documents comprendront des renseignements techniques, une description sommaire de l'expérience, le mode de gestion incluant l'organigramme, une analyse des partenariats et de la place occupée par la participation citoyenne, les sources de financement, les résultats obtenus et les moyens de communication utilisés<sup>4</sup>;
- Une cueillette des échanges lors du séminaire pour la réalisation d'un document sur les « actes » de ce séminaire;
- Des rencontres individuelles de chacune des expériences, dans l'hypothèse qu'un réseau prenne naissance au terme du séminaire, afin de consolider ce réseau naissant; la poursuite de ce dernier résultat est facultative dans le cadre de mon stage à la maîtrise en gestion des organisations.

---

<sup>3</sup> Pour réaliser le projet et analyser les modèles de gestion, neuf (9) forêts qui opèrent par une gestion intégrée des ressources ont été identifiées. Ces expériences couvrent géographiquement une grande partie du Québec tout en prenant en compte les nations autochtones et leur implication dans la gestion des ressources naturelles. Les forêts identifiées sont :

Le Laboratoire rural de gestion intégrée de la forêt de la région de *Charlevoix-Bas-Saguenay*;

La Corporation de gestion de la Forêt de l'Aigle située en *Outaouais*;

La Forêt modèle du *Lac-Saint-Jean*;

Le projet Le Bourdon dans les *Hautes-Laurentides*;

Le projet écosystémique de la Réserve faunique des Laurentides dans les régions du *Saguenay-Lac-Saint-Jean et de la Capitale-Nationale*;

La communauté algonquienne de Kitcisakik en *Abitibi*;

La Forêt habitée du Mont-Gosford, située dans la région de Lac-Mégantic dans la région de *Mégantic*;

Forêt communale de Mont-Carmel au *Bas-St-Laurent*;

Coopérative forestière Matapédia située au *Bas-St-Laurent*;

Pour assurer une meilleure couverture du territoire, il se pourrait que des projets situés dans des régions non représentées s'ajoutent à la liste précédente si le groupe des partenaires juge opportun de le faire.

<sup>4</sup> Pour obtenir ce résultat, j'élaborerai d'abord un questionnaire uniformisé afin de mener une série d'entrevues téléphoniques semi-dirigées (durée estimée d'environ une heure chacune) auprès des dirigeants des forêts alternatives ciblées par le projet. L'entrevue semi-dirigée permet de recueillir des données pertinentes relatives à la dynamique interne et externe de ces forêts tout en laissant aux répondants l'occasion de nous faire part spontanément de leurs points de vue. Une grille d'entrevue sera construite et servira d'outil de comparaison sur les différents modèles de gestion des forêts qui auront répondu au questionnaire. J'analyserai cette dynamique sociale sous deux angles : la *dimension interne* relative à la gestion organisationnelle des forêts analysées et la *dimension externe* qui réfère au contexte social et à l'environnement externe dans lequel évoluent les organisations ciblées.

Officiellement, la chargée de formation pratique de mon intervention a été madame Nathaël Bergeron, coordonnatrice du groupe des PDFD. Cependant, plusieurs personnes ont été mises à contribution dans ma démarche de formation. Je ne peux ignorer le travail de Geneviève Shields et de Louise Sutton de l'ARUC-ÉS qui ont été des actrices importantes dans la production des actes du séminaire sous la responsabilité conjointe du CAP *Développement local et régional* et du groupe des PDFD.



---

## Chapitre 2

### La production de documents sur des expériences innovatrices de gestion intégrée de la forêt québécoise

La première étape de mon intervention a été le dépôt d'une offre de services (Annexe 1) qui a été l'occasion d'échanger avec les acteurs du CAP *Développement local et régional* de l'ARUC-ÉS et du groupe des PDFD des régions de Charlevoix et du Bas-Saguenay sur mon apport au séminaire regroupant des expériences innovatrices de gestion intégrée de la forêt québécoise. Mon intervention s'est déroulée de décembre 2008 à juin 2009. Lors de cette période, j'ai réalisé deux cueilletes et analyses d'information sur ces expériences qui ont conduit à :

- La réalisation d'un document préalable au séminaire;
- La production des actes du séminaire.

Dans cette partie du rapport, je vous présente les méthodologies utilisées pour réaliser ces cueilletes et analyses ainsi que les résultats qui, dans la philosophie de la stratégie de l'enquête « feed-back » (Lescarbeau, 1994), ont été rétroagis aux acteurs de ces expériences.

#### La réalisation du document préalable au séminaire

La gestion intégrée de la forêt étant par définition une innovation sociale de mobilisation et de concertation d'acteurs de différents secteurs d'activité pour valoriser les potentiels forestiers, fauniques et récréotouristiques de nos forêts, une question se pose :

« Dans le contexte de crise forestière, comment la participation citoyenne dans la gestion intégrée des ressources forestières est-elle source de mobilisation et de quelle façon les organisations évoluent-elles dans un contexte de gestion participative? »

Pour alimenter le dialogue au cœur du séminaire portant sur une approche partenariale et citoyenne de gestion intégrée de la forêt, il était important de recueillir et d'analyser de l'information sur la dynamique sociale autour des pratiques de gestion organisationnelle de différentes forêts et du rôle majeur de la mobilisation citoyenne engendrée par ces expériences.

#### La méthodologie de cueillette et d'analyse d'information sur des expériences innovatrices de gestion intégrée de la forêt québécoise.

Pour répondre à la question mentionnée ci-dessus, j'ai d'abord effectué une recherche documentaire au sujet du contexte général de la situation forestière au Québec afin d'élaborer un schéma d'entrevue pour mieux cerner les facteurs d'échec ou de réussite des expériences ciblées pour leur participation au séminaire. Puis, pour approfondir les réalités vécues par chacune des expériences, un questionnaire (Annexe 2) a été élaboré en tenant compte de huit éléments permettant de bien comprendre chacune des expériences et de les comparer pour identifier ce qu'elles ont en commun et ce qui les différencie :

- A- Les données techniques<sup>5</sup>;
- B- La naissance des expériences;
- C- L'administration des expériences;
- D- La gouvernance des expériences;
- E- La conception qu'ont les expériences quant à la gestion intégrée de la forêt québécoise;
- F- La perception des expériences quant à la gestion de la forêt québécoise;
- G- La diffusion, le transfert et le partage des connaissances et du savoir qui émerge des pratiques de gestion intégrée de la forêt québécoise;
- H- La création d'un réseau entre les expériences de gestion intégrée de la forêt québécoise.

La cueillette des données sur ces éléments a été réalisée entre le 23 janvier et le 6 février 2009 par des entrevues téléphoniques semi-dirigées (durée estimée d'environ une heure chacune) auprès des dirigeants des forêts ciblées pour leur participation au séminaire. L'entrevue semi-dirigée permettait de recueillir des données pertinentes relatives à la dynamique interne et externe de ces forêts, tout en laissant aux répondants l'occasion de nous faire part spontanément de leurs points de vue. En plus de leurs réponses aux questions d'entrevues, les répondants m'ont indiqué des documents à consulter sur leur expérience de gestion intégrée de la forêt. L'analyse de ces documents tels : plan stratégique et plan d'action des organisations, mission, valeurs et vision, organigramme, tout cela ajouté au contenu des entretiens téléphoniques réalisés, a mené à une interprétation sommaire des données obtenues.

La recherche documentaire et les entrevues ont permis de recueillir les informations me permettant de produire des fiches signalétiques sur chacune des expériences, ainsi qu'un résumé des éléments transversaux qui sont communs et différents à l'ensemble des expériences. Ce document préparatoire à la tenue du séminaire a été complété le 9 février 2009. En plus des fiches signalétiques, un document préparatoire de contenu a été produit et résumé.

### La présentation des données recueillies

La grille de compilation des informations recueillies a aidé à comparer les différents modèles de gestion intégrée de la forêt et a dégagé une analyse de la dynamique sociale de ces expériences sous deux angles : la *dimension interne* relative à la gestion organisationnelle des forêts et la *dimension externe* qui réfère au contexte social et à l'environnement externe dans lequel évoluent les organisations ciblées.

---

<sup>5</sup> Les fiches signalétiques des expériences se retrouvent en annexe du document contenant les actes du séminaire.

## Les éléments de la dynamique interne de gouvernance des expériences de gestion intégrée de la forêt

Je vous communique le résumé des données sur la façon dont les expériences de gestion intégrée de la forêt ont mis en place, progressivement, leur manière originale de gouvernance de leur organisation.

- La naissance des expériences

Toutes les expériences sont nées d'initiatives adaptées aux réalités des différents milieux. Ce sont souvent des problématiques particulières qui font émerger ces expériences. Autour de la problématique, s'ensuit généralement un rassemblement d'acteurs qui se mobilisent afin de trouver des solutions. Bien que certaines expériences soient nées rapidement à la suite d'une opportunité de financement, la totalité d'entre elles ont été réfléchies bien avant leur naissance.

Le processus de création des expériences est différent d'une à l'autre, par contre un lien commun les réunit toutes : la réunion des acteurs d'un milieu autour d'un ensemble d'enjeux communs. Les expériences présentes sont à différents niveaux de leur évolution, certaines étant au stade du développement tandis que d'autres sont à maturité. Comme la GIR<sup>6</sup> est relativement récente, on ne peut positionner aucune expérience en phase de déclin malgré la précarité financière qui prévaut dans leur environnement macro-économique respectif.

- L'administration des expériences

C'est sur le plan de l'environnement administratif des expériences que nous notons la plus grande différence, en particulier ce qui touche les ressources humaines. Ce fait est relié directement aux activités réalisées par les expériences. Par exemple, les expériences qui génèrent des revenus autonomes sont plus susceptibles de créer des emplois directs. Ainsi, des expériences emploient des travailleurs pour occuper différentes fonctions, ce qui crée des emplois directs, alors que d'autres favorisent l'octroi de contrats à des entreprises diverses ou aux partenaires de l'expérience, ce qui crée des emplois indirects.

Les expériences obtiennent un financement relativement récurrent, mais instable. Le financement est souvent à court terme et ponctuel, ce qui oblige le personnel à consacrer du temps au financement des opérations. Une minorité d'expériences réussit à générer assez de revenus autonomes pour s'assurer d'être en situation moins précaire. La diversité des sources de financement est grande et constitue souvent un mélange de contributions gouvernementales et d'apports du milieu. Le principal apport du milieu dans les expériences ne se situe pas du côté économique, mais plutôt au sein de l'expertise collective. Le milieu connaît son territoire mieux que quiconque et travaille à en assurer une occupation harmonieuse et durable. Pour réaliser la mise en œuvre des planifications des expériences, les soutiens financier et technique de nos gouvernements demeurent indispensables.

- La gouvernance des expériences

Toutes les expériences se concrétisent autour de partenariats. Les partenaires sont des organisations, ou parfois des individus, qui ont un intérêt pour la forêt ou qui en tirent des activités récréatives ou économiques, par exemple. Ces partenaires se rassemblent et réalisent une planification commune du territoire en tenant compte

---

<sup>6</sup> Gestion intégrée des ressources.

des enjeux de chacun. Ensuite, les partenaires se dotent de moyens pour mettre en œuvre leur planification selon la mission et les objectifs qu'ils se sont fixés.

La plupart des expériences fonctionnent avec un conseil d'administration qui planifie, oriente et dirige les réalisations. Certaines ont à peine une ressource permanente consacrée à la gestion de l'expérience, d'autres ont des ressources variées qui occupent différentes fonctions sur le plan de la gestion et des opérations.

Dans chaque cas, les partenaires sont mobilisés autour des choix stratégiques et non seulement opérationnels. Parfois, ce sont certains des partenaires qui exécutent les opérations. De façon générale, des collaborateurs qui ne sont pas partenaires de l'expérience peuvent aussi être mis à contribution ponctuellement.

Généralement les MRC<sup>7</sup> sont reconnues comme des acteurs ou des partenaires des expériences et leur appui est souvent indispensable. Par leur responsabilité de l'aménagement du territoire et de son développement socioéconomique, les MRC sont toujours liées de près et jouent un rôle clé pour les expériences.

La participation citoyenne est une préoccupation constante pour toutes les expériences, mais elle s'exerce de différentes façons. Malgré qu'il soit difficile de mobiliser les citoyens, de l'avis des expériences, aucune ne considère toutefois que cela signifie de restreindre la diffusion de l'information. L'intérêt des partenaires membres de l'expérience va souvent au-delà de l'organisation qu'ils représentent et cela peut constituer, à un certain degré, un type de participation citoyenne exercée.

- La conception que les expériences ont de la gestion intégrée de la forêt

De toute évidence, la gestion intégrée de la forêt est définie comme un incontournable par les acteurs des expériences. Tous sont d'avis que la gestion intégrée comprend autant les ressources forestières que les acteurs qui occupent le territoire, ou qui ont des intérêts relatifs à ce dernier.

La gestion intégrée est aussi très axée sur les principes de développement durable. Les expériences visent maintenant un équilibre entre les bénéfices économiques, sociaux et environnementaux que les communautés peuvent tirer de leurs forêts.

De façon générale, nous constatons que la situation s'est améliorée au Québec depuis dix ans. Sur le plan opérationnel, nous sommes maintenant plus conscients des impacts que les opérations peuvent provoquer, non seulement sur la ressource, mais aussi sur les utilisateurs. Sur le plan stratégique, une meilleure concertation est présente autour des enjeux forestiers régionaux et l'écoute est meilleure de la part des gouvernements. La gestion intégrée est maintenant documentée et mieux reconnue, ce qui n'était pas le cas lorsque certaines expériences se sont mises en place. Toutefois, beaucoup de chemin reste à faire quant à l'application d'un modèle québécois de gestion forestière axée sur l'intérêt des communautés.

---

<sup>7</sup> Municipalités régionales de comté.

Les éléments de la dynamique externe influençant des expériences de gestion intégrée de la forêt

- La perception des expériences envers la gestion de la forêt québécoise

L'avis qui ressort est que la forêt québécoise est de façon générale correctement gérée. Les normes sont encore trop permissives selon plusieurs et l'implication des milieux encore trop peu présente, surtout sur les territoires de forêt résineuse. Certaines expériences ont mentionné le film « L'Erreur boréale »<sup>8</sup> comme étant un élément déclencheur de la mobilisation qui a mené à la pratique plus étendue de la gestion intégrée des ressources.

La majorité des expériences jouent un rôle d'influence sur le plan de la planification des opérations forestières qui se déroulent dans leur milieu, en collaborant avec l'entreprise privée et le gouvernement. La tendance générale démontre une ouverture du gouvernement plus grande qu'il y a dix ans envers l'adaptation des pratiques en fonction des particularités des milieux.

La décentralisation de la gestion forestière vers les régions demeure un enjeu sur lequel travaillent les expériences. Cette décentralisation ne devrait toutefois pas se faire sans un certain encadrement qui assure aux milieux les moyens d'être compétitifs tout en pratiquant une saine gestion de la forêt.

Comme les expériences sont issues d'initiatives des milieux et ont toutes à un certain niveau un mandat d'influence sur les décisions qui les touchent, il semble impératif que leur implication dans les décisions demeure ou s'accroisse. Lors des consultations publiques<sup>9</sup> sur la révision du régime forestier québécois, certaines expériences ont déposé des mémoires dans le but de faire reconnaître des éléments particuliers de leur gestion de la forêt pour sensibiliser le gouvernement envers les réalités rurales vécues.

L'objectif premier de cette politique est de permettre à la population, à ses représentants et aux différents groupes concernés **d'influencer la gestion des forêts** en faisant connaître leurs valeurs et leurs besoins au ministre des Ressources naturelles. Une fois informé, ce dernier pourra adopter des orientations et fixer des objectifs qui, dans la mesure du possible, concilieront les attentes exprimées, tout en étant conformes à l'intérêt général des Québécois.

« En adoptant cette politique, le gouvernement reconnaît que pour être vraiment durable, la gestion des forêts doit tenir compte de la population. Or, si l'on veut que les citoyens et les communautés adhèrent aux choix qui sont faits en matière d'utilisation et d'aménagement forestier, il faut qu'ils aient l'occasion d'exprimer leurs opinions et d'influencer les décisions. En d'autres mots, le ministère des Ressources naturelles doit être sensible aux préoccupations nouvelles et à celles exprimées par des milieux particuliers. Il doit aussi être accueillant envers tous les groupes d'intérêt et toutes les disciplines. Enfin, il doit entretenir des relations ouvertes avec la population, les collectivités et les communautés autochtones, afin de bien comprendre leurs intérêts, et toujours s'efforcer de mieux connaître ses clients, pour mieux les servir. »<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> L'Erreur boréale est un film documentaire de Richard Desjardins et Robert Monderie produit en 1999.

<sup>9</sup> Conformément à la *Loi sur les forêts*, le gouvernement doit adopter une politique de consultation sur les orientations du Québec en matière de gestion et de mise en valeur du milieu forestier.

<sup>10</sup> <http://www.mrnf.gouv.qc.ca/forets/quebec/quebec-regime-participative.jsp>

Les expériences présentes s'entendent pour profiter du contexte favorable à la gestion intégrée et participative pour presser le gouvernement afin qu'il passe de la parole aux actes et redonne aux milieux le fruit ou l'usufruit sur le développement des ressources forestières.

- La diffusion, le transfert et le partage des connaissances, du « savoir » qui émerge des pratiques de gestion intégrée de la forêt québécoise

Toutes les expériences font de la cueillette d'informations pertinentes qu'on peut qualifier de veille stratégique. Comme la GIR est un concept relativement récent, certaines expériences ont été créées à une époque où la documentation sur le sujet était rare et peu accessible. Au fil du temps, la GIR s'est imposée et les ouvrages sur le sujet se sont multipliés. Des colloques, des formations, des revues spécialisées ou des recherches universitaires sont maintenant accessibles et consultés par les expériences.

Toutes les expériences ont un souci de transfert et de partage des connaissances et du savoir, même celles qui ne sont pas dans l'obligation de le faire. Les moyens utilisés pour faire connaître les résultats ou les activités des expériences sont variés. Que ce soit en se dotant de sites Web, en utilisant les différents médias écrits et parlés, en organisant des activités publiques ou en participant à des colloques, plusieurs alternatives sont utilisées pour transférer l'expertise.

Le lien entre les expériences et le milieu universitaire est fort, mais plutôt isolé et propre à chaque expérience. Les projets de recherche qui touchent plus d'une forêt sont rares et, de façon générale, ces recherches se penchent principalement sur les procédés techniques qui touchent aux opérations. L'intérêt est présent chez les expériences pour collaborer avec le réseau universitaire dans un croisement des savoirs qui permet d'expérimenter et de faire des essais terrains profitables à tous.

Les acteurs des expériences ne se connaissent pas beaucoup entre eux et peu ont mentionné connaître les activités des autres expériences au Québec. Il y a une méconnaissance des problématiques des autres et une perte en ce qui concerne les expertises à partager. À l'unanimité, la création d'un réseau de partage d'information est pertinente entre les différents acteurs et le milieu universitaire.

## La production des actes du séminaire

Les fiches signalétiques et un résumé des informations recueillies sur chacune des expériences ont alimenté le séminaire qui s'est tenu les 12 et 13 février 2009 à La Malbaie. Une trentaine de personnes représentant des organismes de gestion de la forêt, des institutions gouvernementales et universitaires ou encore des organismes représentant les utilisateurs et les bénéficiaires de la forêt étaient présentes. Dans cette partie du rapport, nous vous présentons le déroulement du séminaire et la production des actes de cet événement.

## Le déroulement du séminaire

Ce séminaire se voulait un moment :

- De partage des connaissances que les acteurs ont acquises dans l'implantation de leur expérience de gestion intégrée de la forêt;
- D'identification des perspectives d'avenir et de recherches partenariales qui pourraient ajouter de la valeur à chacune de ces expériences;
- Et de création éventuelle d'un réseau d'échanges et d'études sur les pratiques de gestion intégrée de la forêt québécoise.

Le comité organisateur du séminaire<sup>11</sup> était conscient que les expériences de gestion intégrée de la forêt se connaissent peu et ne sont pas forcément homogènes. À titre d'exemple :

- Certaines ont plusieurs années d'existence, d'autres sont très récentes.
- Certaines sont structurées formellement autour d'une organisation avec une mission et des objectifs précis, d'autres sont des tables de concertation, pas forcément incorporées.
- Certaines ont des ressources : budget, employé, d'autres peu ou pas;
- Certaines relèvent de l'initiative publique ou municipale, d'autres de l'initiative privée ou d'autres encore de l'entrepreneuriat collectif (économie sociale).
- Certaines développent des partenariats avec la grande entreprise, d'autres non ;
- Certaines privilégient la rencontre d'acteurs spécifiques autour d'objectifs précis ou d'usages spécifiques de la forêt, d'autres s'ouvrent à tous les acteurs impliqués dans toute activité forestière;
- Etc.

L'émergence de nouvelles formes de gestion et d'utilisation de la forêt a donné naissance à des expériences originales de gestion intégrée de la forêt québécoise, a suscité des études importantes liées à ces expériences, a été l'occasion de tenir des rencontres pour pousser plus en avant la réflexion sur la gouvernance de notre forêt... Le séminaire s'inscrivait dans cette mouvance pour approfondir les liens qui peuvent se tisser entre ces expériences, ces chercheurs, ces partenaires d'organismes impliqués dans les champs du développement durable, de l'économie sociale et autres...

---

<sup>11</sup> Le séminaire s'inscrivant dans un projet du CAP *Développement local et régional* de l'ARUC-ÉS et étant une des premières activités du Laboratoire rural sur la gestion intégrée de la forêt de Charlevoix-Bas-Saguenay piloté par les PDFD de Charlevoix-Bas-Saguenay a été organisé en collaboration avec :

Les intervenants universitaires de l'ARUC-ÉS et du CAP *Développement local et régional* :

- Pierre Deschênes, professeur et coresponsable du CAP *Développement local et régional* de l'ARUC-ÉS, UQAC;
- Geneviève Shields, coordonnatrice de l'ARUC-ÉS, UQAM;
- Vincent van Schendel, chargé de projets pour le comité syndical de l'ARUC-ÉS, UQAM;
- Dominique Tremblay, agent de développement rural au CLD Domaine-du-Roy et étudiant/stagiaire à la maîtrise en gestion des organisations (UQAC);

Les intervenants des PDFD de Charlevoix/Bas-Saguenay :

- Jean Bergeron, agent de développement rural à Petit-Saguenay;
- Nathaël Bergeron, coordonnatrice du groupe des PDFD;
- Philôme La France, chargé de projet pour la préparation logistique du séminaire.

La problématique de la gestion intégrée de la forêt étant un phénomène complexe, nous avons choisi de présenter et discuter davantage des initiatives présentant les caractéristiques suivantes :

- Gouvernance collective, démocratique et locale qui s'appuie sur une gestion pouvant concilier les intérêts de différents acteurs aux visions parfois contrastés/opposés;
- Objectifs de gestion de la forêt qui, tout en générant des retombées économiques, n'ont pas pour finalité ultime de faire du profit, mais plutôt de répondre aux besoins exprimés par les acteurs de la communauté;
- Diffère des modèles gouvernementaux (agences) et privés (autour et à partir d'une entreprise privée) pour s'articuler au sein d'une association, d'une coopérative ou d'un regroupement à but non lucratif.

Deux grandes questions ont balisé les discussions :

1. Quel est le **diagnostic** de la situation porté par chacun? Quels sont les **enjeux**, les **perspectives** de développement et les **besoins**?
2. Quelle est la **dynamique collective** des acteurs et la **dynamique de la participation** des partenaires impliqués dans les expériences innovatrices de gestion intégrée de la forêt québécoise?

Pour répondre à ces deux questions générales, un premier moment du séminaire qui a eu lieu le jeudi 12 février 2009 de 13 h 30 à 20 h 30 a conduit au partage des connaissances issues des pratiques de gestion des expériences ayant participé au séminaire. Tour à tour, les intervenants du groupe des PDFD des communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay, de la Forêt modèle du Lac-Saint-Jean, de l'Agence de gestion intégrée des ressources, de la Forêt communale de Mont-Carmel, de la Corporation de la forêt de l'Aigle et du projet écosystémique de la Réserve faunique des Laurentides, ont présenté leur expérience en s'inspirant de ce guide :

#### La fiche signalétique de l'expérience

- Nom de l'expérience :
- Coordonnées :
- Description sommaire de l'expérience : *Territoire concerné (superficie...)* – *Nature de l'expérience (récolte forestière...)* – *Type de convention de gestion :*
- Statut juridique :
- Le projet partagé par les partenaires de votre expérience : *Mission – Vision – Valeurs – Orientations :*
- Les principales activités de votre expérience : *Coupe forestière – Aménagement faunique – Tourisme – Protection des berges – Villégiature :*

#### La naissance de l'expérience

- *Quelle est la problématique, ou le diagnostic, qui a initié la mise en place de votre expérience de gestion intégrée de la forêt?*
- *Quels sont les enjeux qui ont émergé de ce diagnostic et qui ont conduit à la naissance de votre expérience?*
- *Quels sont les défis (facteurs favorables ou défavorables) rencontrés lors de cette naissance?*
- *Quelles sont vos réflexions actuelles sur cette naissance?*

#### Le fonctionnement de l'expérience

- *Votre expérience dispose-t-elle de ressources humaines? Si oui, combien?*
- *Quelles sont les différentes fonctions du personnel?*
- *Votre expérience obtient-elle un financement récurrent? Si oui, de quelle (s) source (s)?*
- *Est-ce que votre expérience génère une activité économique?*
- *Quelle part du financement des opérations de votre expérience est autogénérée?*

#### La dynamique de la participation des partenaires

- *Comment les partenaires se mobilisent-ils pour relever les défis qu'ils ont rencontrés à la naissance et qu'ils ont à gérer tout au long de la croissance de leur expérience?*
- *Quels sont les ingrédients de la démarche de concertation des partenaires pour déterminer leurs enjeux, pour résoudre leurs problèmes, pour prendre des décisions?*
- *Quels sont les obstacles et les bons coups que vivent les partenaires dans la mise en place d'une gouvernance démocratique de leur projet de gestion intégrée de la forêt?*

#### La dynamique collective des acteurs dans votre approche partenariale

- *Comment se développent les arrangements de partenariat entre les acteurs de culture différente et provenant de secteurs d'activités poursuivant des intérêts habituellement divergents comme la production forestière (compagnies, coopératives...), la protection de l'environnement faunique, la promotion touristique (récréotouristique, pourvoiries...)....?*
- *Comment se construit la coopération par la résolution des controverses qui divisent ces acteurs?*
- *Quels sont les rapports de pouvoir, les rapports entre différentes logiques d'action, les rapports entre les différents savoirs en lien avec l'intérêt commun d'une gestion intégrée de la forêt?*

Un second moment du séminaire qui s'est déroulé lors de la journée du vendredi 13 février 2009 a été l'occasion de recueillir des réflexions d'experts et de chercheurs universitaires intéressés par les expériences de gestion intégrée de la forêt québécoise :

- Charles Guindon, Chantier de l'économie sociale;
- Pierre Trudel, Conseil québécois du loisir;
- Cherkaoui Ferdous, Solidarité rurale;
- Sylvie Bernier, ministère des Ressources naturelles et de la Faune, Direction du développement socioéconomique, des partenariats et de l'éducation;
- Charles V. Langlois, Conférence régionale des élus de la Capitale-Nationale;
- Jacques Boucher, professeur à l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et responsable du projet de recherche concertée portant sur les changements des politiques forestières et la reconfiguration des acteurs dans l'utilisation et la gestion de la forêt;
- Pierre Deschênes, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) et associé aux travaux des Partenaires du développement forestier durable (PDFD) de Charlevoix-Bas-Saguenay et du Laboratoire rural sur la gestion intégrée de la forêt des régions de Charlevoix et du Bas-Saguenay.

Finalement, le séminaire s'est terminé par une synthèse des deux journées d'échange et par une ouverture à de futures collaborations, par exemple la création d'un réseau.

### Les actes du séminaire

Un résultat majeur du séminaire est la production des actes du séminaire qui en résument l'ensemble des moments. La rédaction que nous avons réalisée à partir des entrevues et des notes que nous avons recueillies avant et lors de ce séminaire a fait l'objet d'un cahier, portant le n° C-10-2009 et disponible sur le site de l'ARUC-ÉS ([www.aruc-es.uqam.ca](http://www.aruc-es.uqam.ca)). Dans ce document, les perceptions des expériences se retrouvent accompagnées des visions et des préoccupations des autres participants, qu'ils soient chercheurs ou représentants d'organisations ayant un intérêt pour la gestion du territoire forestier du Québec.

La tenue du séminaire a permis deux jours d'échange et de partage entre différents acteurs ayant un intérêt pour le territoire forestier québécois. À la conclusion de ces deux journées, tous furent unanimes afin de répéter ces rencontres de façon plus régulière. Plusieurs informations ont été partagées entre les expériences de gestion intégrée qui font face à des réalités semblables, sur le plan des taxes notamment. Le séminaire s'est déroulé à l'invitation du groupe des PDFD à Charlevoix, dans un endroit propice aux échanges.

Suites du séminaire :

- Les actes du colloque ont été publiés : [www.aruc-es.uqam.ca](http://www.aruc-es.uqam.ca) - Cahier C-10-2009;
- Un site web a été mis en ligne : [www.foretdurable.ca](http://www.foretdurable.ca) ;
- Le rapport a été présenté au Groupe de travail sur la multifonctionnalité des territoires ruraux, du MAMROT;
- Un mandat de recherche sur les externalités produites par les expériences de gestion intégrée a été donné par le Groupe de travail à Mme Sara Teitelbaum;
- Un article a été publié dans le bulletin de l'ARUC-ÉS, février 2009;
- Un séminaire s'est tenu le 29 octobre 2009 et a porté sur « L'économie sociale et le développement territorial : construction de réseaux et transfert de connaissances ».

---

## Chapitre 3

### L'expérience des PDFD des régions de Charlevoix et du Bas-Saguenay

L'expérience laboratoire menée par le groupe des PDFD contient deux volets, le premier représentant les enjeux de l'organisation hôte du stage, alors que le deuxième représente les enjeux communs à l'ensemble des expériences et des acteurs ayant participé au séminaire.

#### Le groupe des PDFD

Le groupe des PDFD est une entité relativement jeune qui est issue d'une réflexion collective. Par sa nature, la collaboration et la concertation sont essentielles, mais représentent également un défi sur le plan de la gouvernance puisque les acteurs sont nombreux<sup>12</sup> et leurs intérêts variés.

Dans l'environnement du stage, la relation s'est établie avec la direction générale de l'organisation. Le groupe des PDFD opère une structure organisationnelle très simple, ce qui demande souplesse, flexibilité et polyvalence de la part des gens qui y travaillent. La direction générale est responsable de la mise en œuvre des stratégies et actions identifiées par les membres du groupe des PDFD. Elle est aussi responsable de se doter des ressources humaines et financières pour la réalisation des travaux.

Le rôle d'influence que la direction générale doit jouer auprès du groupe des PDFD est important puisque cette dernière baigne quotidiennement dans l'environnement terrain. La communication doit se faire dans les deux sens puisque les décisions sont prises en connaissance de cause lorsque les éléments stratégiques sont connus par l'ensemble des membres du groupe. La direction générale a donc le devoir de fournir les informations essentielles afin que les décisions prises soient réalisables par la suite. De plus, les connaissances techniques sont possédées par les membres travaillant dans l'organisation et leur expertise est primordiale dans l'atteinte de l'objectif général du groupe des PDFD.

#### La gestion participative et la participation citoyenne au sein du groupe des PDFD

Le groupe des PDFD est composé de cent-douze (112) partenaires<sup>13</sup> qui visent à mettre en œuvre un nouveau mode de gestion territoriale. Les partenaires sont issus de différents secteurs :

- Forestier;
- Faunique;
- Récréotouristique;
- Socioéconomique;
- Environnemental;
- Gouvernemental;
- Autochtone.

---

<sup>12</sup> Le groupe des Partenaires du développement forestier durable comprend 112 partenaires.

<sup>13</sup> Tiré du document « Les ingrédients à la base d'un nouveau mode de gestion territorial », Groupe des PDFD, 2009.

La gestion doit être participative et doit permettre à tous d'avoir une occasion d'exprimer ses intérêts. C'est pourquoi le groupe entier s'est doté d'un conseil d'administration, qui se réunit plus souvent et qui est représentatif des champs d'intérêts des membres du groupe des PDFD. Ainsi, le conseil d'administration est constitué de

- 4 postes (faunique et récréotouristique)
- 3 postes (développement socioéconomique)
- 3 postes (forestier)
- 1 poste (conservation - biodiversité)

Pour que la collaboration dans l'équipe soit fructueuse, il est nécessaire que ses membres respectent un certain nombre de principes. Comme cité dans les travaux de Jaime Herrera sur la gestion participative, le travail en équipe et les aptitudes à diriger, les principes mentionnés collent à la réalité que vit le groupe des PDFD<sup>14</sup>:

- **Respect des personnes.** Chacun des membres de l'équipe a été choisi pour la contribution qu'il peut apporter à la réalisation des objectifs fixés. Par conséquent, son niveau et son grade professionnel importent peu; il mérite le respect et doit lui-même respecter les autres membres de l'équipe.
- **Confiance dans les capacités des membres de l'équipe.** Il faut être confiant dans les capacités de chacun des membres ainsi que dans ce qu'ils pourront apporter et dans leur capacité à tenir leurs engagements.
- **Partage des aptitudes et des connaissances.** En raison du caractère multidisciplinaire de l'équipe, chacun des membres de celle-ci doit transmettre ses propres connaissances et aptitudes aux autres membres, et doit acquérir au contact des autres membres les aptitudes et les connaissances qui lui manquent.
- **Participation active.** L'équipe doit créer une dynamique de groupe qui permette à chacun de ses membres de participer activement aux travaux. Tout membre d'une équipe qui ne participe pas est de trop. On n'a pas besoin de lui.
- **Chacun doit se sentir solidaire de l'équipe et être conscient que celle-ci compte sur lui.** Chaque membre de l'équipe doit prendre conscience que le succès ou l'échec ne dépend pas seulement de lui, mais dépend de l'ensemble des membres et de chacun d'entre eux. D'où la nécessité d'apprendre à faire confiance aux autres.
- **Chacun doit veiller faire sa part du travail.** Si le succès ou l'échec dépend de chacun des membres de l'équipe, il incombe à chacun de veiller faire sa part du travail sans compromettre la performance de l'équipe.
- **Nécessité d'un animateur apte à diriger les travaux.** Toute équipe, quel que soit son degré d'autogestion, a besoin d'un animateur capable d'assurer la conduite des travaux, qui sache concilier les différents principes susmentionnés et qui assure la liaison entre l'équipe et les instances dirigeantes de l'entreprise.<sup>15</sup>

Une fois ces principes compris et appliqués par les membres, ces derniers se sont entendus sur un processus de résolution de conflit qui rejoint les principes précédents. Le processus utilisé pour la résolution de conflit au sein de groupe des PDFD est donc le suivant :

---

<sup>14</sup> Tiré du document « Conditions indispensables du succès des entreprises du XXI<sup>e</sup> siècle ».

<sup>15</sup> *La gestion participative, travail en équipe et aptitude à diriger - conditions indispensables du succès des entreprises du XX<sup>e</sup> siècle*, Jaime Herrera, expert en DRH et développement des entreprises, San Jose, Costa Rica, octobre 2001.

- 1- Dresser un inventaire des enjeux de concertation;
- 2- Partager les intérêts communs à satisfaire et divergents à harmoniser;
- 3- Dresser un inventaire des problèmes/conflits;
- 4- Analyser la situation actuelle;
- 5- Réaliser un inventaire d'idées de solutions et formuler des hypothèses de solution;
- 6- Choisir la ou les solutions procurant un bénéfice mutuel aux partenaires;
- 7- Planifier et réaliser les actions pour implanter la ou des solutions retenues;
- 8- Évaluer les résultats obtenus.

De cette façon, la gestion d'une table si grande peut se faire de façon démocratique en respectant les valeurs et les intérêts de chacun. Puisque la MRC du Fjord du Saguenay a développé un guide d'une démarche pratique de concertation, nous considérons que les éléments marquants de celui-ci sont appliqués dans la gestion quotidienne de cette table élargie. Comme cité dans le guide : « Une démarche de concertation implique un apprentissage et une intégration de valeurs, d'attitudes et de comportements qui sont indispensables pour bâtir une véritable relation de coopération. Sans une base minimale de coopération, les partenaires ne peuvent partager les informations et le pouvoir nécessaires à trouver des solutions leur procurant un bénéfice mutuel. »<sup>16</sup>

### L'approche du groupe des PDFD

Sur un plan plus technique, l'organisation hôte adopte une approche sociale et économique par rapport à une problématique environnementale. L'observation faite à la suite de la présentation du groupe pendant le séminaire me permet de constater qu'en référence au portrait forestier du territoire, la forêt ne génère plus l'activité économique qui permettait aux communautés locales d'en vivre. Cette situation est due à une dégradation de la forêt causée par des :

- Épidémies de la tordeuse d'épinette;
- Feux d'abattis échappés par les colonisateurs;
- Pratiques forestières mal adaptées.<sup>17</sup>

La problématique a des origines naturelles et humaines, mais dans les trois cas, les impacts ont été subis par l'environnement qui était à la base de l'activité économique et à l'origine de la vie sociale des communautés locales. Devant ce constat, le groupe des PDFD travaille à faire reconnaître la régénération de cet environnement à des fins sociales (emplois immédiats) et économiques (récoltes forestières futures).

---

<sup>16</sup> Tiré du *Guide d'une démarche pratique de concertation à l'usage de partenaires engagés dans un projet partagé de développement local et régional*, rédigé par Pierre Deschênes (Ph.D.), UQAC.

<sup>17</sup> Tiré du document « Origines des PDFD Charlevoix-Bas-Saguenay : un nouveau mode de gestion du territoire. »

## Le défi du groupe des PDFD

La communication entre les partenaires est à la base de la réussite de l'organisation. Fixer d'objectifs qui répondent aux intérêts des partenaires est primordial à l'atteinte des résultats. Pour que la communication soit efficace, l'organisation s'est dotée d'une structure de gouvernance élargie.

Le défi se trouve donc sur le plan économique. Comment évaluer la valeur future d'un arbre planté aujourd'hui? Comment évaluer les externalités positives produites par une forêt en santé, habitée et utilisée? Étant donné que l'argument économique est toujours le premier considéré, l'impact est majeur pour l'organisation qui peine à assurer une stabilité financière pour ses opérations. L'opportunité d'être une expérience de laboratoire rural doit permettre au groupe des PDFD de construire son futur en faisant reconnaître les impacts positifs de ses actions. Pour ce faire, le groupe des PDFD doit se positionner dans le réseau québécois, doit aller chercher les informations stratégiques disponibles, doit apprendre des expériences des autres et doit savoir communiquer habilement ses ambitions.

Dans l'optique de création d'un réseau de communication entre les expériences, les organisations et le réseau universitaire, une organisation jeune et précaire comme celle du groupe des PDFD aurait tout intérêt à profiter du support des expériences plus aguerries. Puisque le besoin a été manifesté de façon claire par les personnes présentes au séminaire, l'occasion est belle pour le groupe des PDFD de se positionner comme organisme relais pour créer et animer cette communication entre les membres du réseau. La création du site Web [www.foretdurable.ca](http://www.foretdurable.ca) représente une plate-forme de communication qui mérite d'être alimentée et les participants au séminaire doivent en être informés.

### Les enjeux communs partagés par les expériences présentes

Comme les expériences sont toutes d'avis que le modèle forestier actuel est révolu et ne pourra relever le défi de la foresterie de demain, l'enjeu sur lequel travailler en priorité est celui de redonner l'accès à la ressource aux communautés qui en dépendent. La crise forestière actuelle offre une opportunité de reprendre le développement de notre patrimoine forestier collectif puisque 97 % de la forêt publique québécoise est présentement sous contrat d'approvisionnement et d'aménagement forestier.

Les expériences pilotes de gestion intégrée de la forêt tendent à démontrer un taux de réussite directement relié à l'accès au fruit ou à l'usufruit de la ressource forestière. Comme les expériences ne détiennent, pour la plupart, aucun droit sur la ressource de leur milieu les réussites se limitent donc à de la concertation efficace. Les bénéfices économiques liés à la gestion de la forêt devront dorénavant profiter aux communautés qui vivent de celle-ci, non seulement en termes d'emplois, mais aussi en termes de retombées sociales et économiques dans un souci de préserver la capacité de support des territoires.

Afin de permettre l'entrée en jeu des nouveaux acteurs que sont les expériences, le gouvernement du Québec devrait résilier tout contrat d'approvisionnement et d'aménagement forestier (CAAF) le liant à une compagnie qui ferme son usine. De cette façon, les expériences pourraient appliquer leur mode de gestion et tirer profit de son efficacité. Les expériences doivent trouver leur place en profitant des forêts de proximité pour orienter la gestion forestière au Québec vers une gouvernance partagée entre l'État et les collectivités forestières. Tant et aussi longtemps que les expériences seront considérées comme des projets pilotes, leur situation sera précaire. Après 15

ans de pratique de gestion intégrée de la ressource, la preuve est faite que les milieux ont les capacités de prendre en charge leur développement, encore faut-il leur en donner les moyens.



---

## Conclusion

L'activité tenue a permis de constater le nécessaire besoin d'une meilleure concertation entre les expériences de gestion intégrée du Québec. La création d'un réseau de communication est pertinente et le contexte favorable à ce que la voix de ce réseau soit mieux entendue par le gouvernement. La gestion de la forêt publique québécoise a subi des changements notables au cours de la dernière décennie et le monopole exercé par quelques industriels est ébranlé par la crise sans précédent qui sévit présentement dans le monde forestier. Puisque la crise forestière est constituée d'une série de ruptures avec les paramètres historiques, celles-ci doivent se transformer en autant de chances à saisir. La gestion participative de la forêt québécoise s'impose donc comme un modèle mieux adapté aux réalités du présent.

À la question de recherche : « *Dans le contexte de crise forestière, comment la participation citoyenne dans la gestion intégrée des ressources forestières est-elle source de mobilisation et de quelle façon les organisations évoluent-elles dans un contexte de gestion participative?* », le projet a permis de conclure que, dans le contexte forestier actuel, les communautés les plus aptes à bien s'en sortir sont celles qui voient la forêt comme une ressource multifonctionnelle. Le fait de regrouper un ensemble d'acteurs qui se partagent un même territoire, mais qui ont des intérêts différents sur celui-ci, permet une gestion plus équilibrée et composée de compromis. Le respect de la capacité de support d'un territoire permet de créer des utilisations à la forêt qui sont différentes de la simple récolte et transformation. Devant le constat que la grande entreprise qui possède les contrats (CAAF) a toujours géré la ressource sur une base économique, plusieurs communautés se retrouvent à tenter de sauver l'usine locale. À l'opposé, les expériences de gestion intégrée sont prêtes à faire face à des périodes de crise puisque leurs opérations sont diversifiées. Lorsque la récolte est moins payante, les expériences peuvent axer sur le tourisme ou encore le reboisement par exemple. Ce n'est pas possible avec une version unilatérale de la forêt. La gestion intégrée devient par le fait même une source de mobilisation, puisque les acteurs travaillent ensemble pour leurs intérêts respectifs d'abord, mais dans un souci d'équilibre entre les activités et de respect de la biodiversité. Auparavant, les expériences de gestion intégrée, peu nombreuses et fragiles, se trouvaient plutôt en situation de monologue. Au fil du temps et avec les succès obtenus malgré la faiblesse des moyens, les expériences se sont multipliées et le monologue est devenu dialogue. L'interlocuteur que représente le gouvernement est de plus attentif envers les demandes des communautés forestières, d'autant plus que la grande entreprise a fait la démonstration que sa façon de gérer la forêt était désuète.

Dans ce contexte de gestion participative, les organisations évoluent en élargissant leurs horizons et en développant un pouvoir d'influence, autant de façon individuelle auprès de leurs partenaires, qu'en groupe face au gouvernement. Le partenariat autour des expériences permet à celles-ci de réussir à se maintenir financièrement, puisque souvent ce sont les milieux qui contribuent le plus aux expériences de gestion intégrée. Devant la crise, les citoyens qui sont impliqués dans la gestion intégrée des ressources sont plus facilement mobilisés puisque leur collaboration n'est pas ponctuelle et issue de la crise, mais bien d'un dialogue autour d'une intention de gérer la forêt pour longtemps en considérant le maximum d'intérêts et d'usages possibles de celle-ci.

Le gouvernement doit prendre en compte les besoins issus des milieux et les solutions face à la crise ne peuvent être trouvées par les individus qui sont à la source du problème. L'opportunité est grande pour la gestion intégrée de faire un pas de plus vers l'obtention de nouveaux droits, la modification de tenures ou la reconnaissance attendue envers ce mode de gestion qui respecte mieux les principes du développement durable.



---

## Bibliographie

- BARRETTE, Raymond (Février 2009). « Le projet Le Bourdon ». Présentation. Le Bourdon : collectivité forestière des Hautes-Laurentides. 15 p.
- BOUCHARD, Michel (Février 2009). « L'expérience d'un partenariat réussi sur les TPI sous CAAF de la MRC de Maria-Chapdelaine ». Présentation. Agence de gestion intégrée des ressources. 48 p.
- BOUCHER, Jacques L. (Février 2009). « Gestion intégrée des ressources forestières. Habiter la forêt et être habités par la forêt ». Présentation. Université du Québec en Outaouais. 11 p.
- BOULFROY, E. et G. LESSARD (2009). « Atelier sur les projets pilotes d'aménagement écosystémique des forêts. » Tenu les 17 et 18 juin 2008 à Québec. Rapport d'atelier. Centre collégial de transfert de technologie en foresterie (CERFO). 84 p.
- CHIASSON, Guy; René BLAIS et BOUCHER, Jacques L. (2006). « La forêt publique québécoise à l'épreuve de la gouvernance : le cas de l'Outaouais », *Géocarrefour*, Vol. 81/2.
- DESCHÉNES, Pierre (2004). « Guide d'une démarche pratique de concertation à l'usage de partenaires engagés dans un projet partagé de développement local et régional », UQAC. 16 p.
- DESCHÉNES, Pierre (2002). « L'application d'une démarche de concertation à un projet de développement territorial des collectivités du Bas-Saguenay Sud. », dans M. Tremblay, P.A. Tremblay, S. Tremblay, *Développement local, économie sociale et démocratie*, Québec : Presses de l'Université du Québec. 16 p.
- DESMARAIS, M.E. (2006). Le « processus d'harmonisation enjeux solutions », un moyen efficace pour la gestion intégrée des ressources forestières du Québec. Mémoire de maîtrise, Faculté de Foresterie et de Géomatique, Université Laval, 75 p.
- GRUPE DES PDFD CHARLEVOIX-BAS-SAGUENAY (2007). « Planification stratégique 2007-2012 : Projet de mise en valeur de la sapinière à bouleau jaune de l'est sur le territoire de Charlevoix et du Bas-Saguenay ». Document. 39 p.
- LABERGE, Valérie (Février 2009). « Origine des PDFD Charlevoix-Bas-Saguenay : un nouveau mode de gestion du territoire. » Présentation. Groupe des Partenaires du développement forestier durable Charlevoix-Bas-Saguenay. 15 p.
- LACHAPELLE, Marc et Yves LAMARCHE (Février 2009). « La Forêt de l'Aigle : un exemple pratique d'intégration ». Présentation. Corporation de gestion de la Forêt de l'Aigle. 25 p.
- LEBLANC, Marc (2009). « Projet de développement d'une approche d'aménagement écosystémique dans la réserve faunique des Laurentides. » Présentation. Forêt Québec - Ministère des Ressources naturelles et de la Faune. 34 p.
- MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, DES RÉGIONS ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE (2007). « Mesure des laboratoires ruraux. » Gouvernement du Québec. Guide tiré de la Politique nationale de la ruralité. 34 p.
- MINISTÈRE DES RESSOURCES NATURELLES ET DE LA FAUNE (2008). « La forêt, pour construire le Québec de demain ». Gouvernement du Québec. Le Livre vert. 73 p.

- MINISTÈRE DES RESSOURCES NATURELLES ET DE LA FAUNE (2008). « La forêt, pour construire le Québec de demain. Vision globale d'un nouveau régime forestier ». Gouvernement du Québec. Tiré du Livre vert. Document. 2 p.
- MUNICIPALITÉ DE MONT-CARMEL (Mai 2007). « Un nouveau partenariat pour le développement de la municipalité de Mont-Carmel ». Demande de transfert de CAAF de l'usine « Scierie Pelem » de Mont-Carmel présenté au Ministère des ressources naturelles du Québec. Document. 8 p.
- PINNA, S.; H. JACQMAIN; M., BOUCHARD; Y. BOUCHER; M. BARRETTE et M. CÔTÉ (2009). « Aménagement écosystémique des forêts au Québec - Guide d'élaboration d'un portrait de la forêt préindustrielle comme paysage naturel de référence ». Québec. Consortium en foresterie Gaspésie-Les-Îles et ministère des Ressources naturelles et de la Faune, 28 p.
- SOLIDARITÉ RURALE DU QUÉBEC (Octobre 2008). « L'avenir des communautés forestières par la prise en charge de leur ressource comme levier d'un développement durable. » Mémoire déposé à la Commission de l'économie et du travail de l'Assemblée nationale du Québec. 14 p.
- SOLIDARITÉ RURALE DU QUÉBEC (Mars 2008). «Élargir le champ des possibilités pour le développement des communautés forestières ». Mémoire déposé dans le cadre de la consultation sur le Livre vert. 17 p.
- SOLIDARITÉ RURALE DU QUÉBEC (Octobre 2007). « Séparer la forêt de l'usine ». Déclaration de Solidarité rurale au sujet de la crise forestière. 2 p.
- SOUICY, Yvon (Février 2009). « Mise en place progressive d'un modèle de forêt communale par le transfert d'une portion de territoire public (CAAF) à la municipalité de Mont-Carmel ». Présentation. Municipalité de Mont-Carmel. 14 p.
- SOUICY, Yvon et Denis KRONSTÔM (2008). « Mise en place progressive d'un modèle de forêt communale par le transfert d'une portion de territoire public (CAAF) à la municipalité de Mont-Carmel ». Rapport annuel 2008. Corporation de développement de la forêt communale de Mont-Carmel. 12 p.
- TURCOT, Stéphane (Février 2009). « Pour une approche partenariale et citoyenne de la gestion de la forêt québécoise ». Présentation. Forêt modèle du Lac-Saint-Jean. 30 p.
- VIGEANT-LANGLOIS, Charles (Février 2009). « Le PRDIRT, un outil de concertation et de développement régional ». Présentation. Conférence régionale des élus de la Capitale-Nationale. 11 p.

---

**Annexe 1 : Offre de service**



---

**OFFRE D'UN SERVICE DE CONSULTATION  
AU GROUPE DES PARTENAIRES DU DÉVELOPPEMENT FORESTIER DURABLE  
(PDFD) DE CHARLEVOIX - BAS-SAGUENAY**

**INTERVENTION DE CONSULTATION SUR LE CONTENU DES EXPÉRIENCES QUÉBÉCOISES DE GESTION INTÉGRÉE DE  
LA FORÊT ET SUR LE PROCESSUS DE MISE EN RÉSEAU DE CES EXPÉRIENCES**

Offre présentée par

Dominique Tremblay  
Consultant stagiaire à la maîtrise en gestion des organisations  
Université du Québec à Chicoutimi

Stage sous la direction académique de M. Pierre Deschênes (Ph.D.)  
Professeur en psychologie organisationnelle

Décembre 2008

## INTRODUCTION

Le Chantier d'activités partenariales (CAP) *Développement local et régional* de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et les Partenaires du développement forestier durable (PDFD) de Charlevoix-Bas-Saguenay proposent de tenir en février 2009, dans la région de Charlevoix, un séminaire pour partager le travail que des acteurs de différentes régions québécoises réalisent pour assurer le développement de leur expérience de gestion intégrée de la forêt, identifier les perspectives d'avenir et de recherches partenariales qui pourraient ajouter de la valeur à chacune de ces expériences et créer un réseau d'échanges et d'études sur les pratiques de gestion intégrée de la forêt québécoise. Ce séminaire souhaite donc aller au-delà des discussions entourant l'exploitation de la ressource forestière en faisant état de nouvelles initiatives qui impliquent divers acteurs préoccupés par ces écosystèmes forestiers.

Comme il est précisé à l'Annexe 1, l'organisation des PDFD de Charlevoix-Bas-Saguenay représente le client de mon intervention dans le cadre de ce séminaire et le chargé de formation pratique de mon stage en MGO. Dans cette offre d'un service de consultation, je vous présente d'abord ma compréhension du mandat confié par votre organisation. Puis, je situe les résultats escomptés par ce projet de consultation. Ensuite, je vous propose une démarche générale ainsi qu'une première planification de l'intervention. Pour terminer, je vous livre certaines conditions particulières liées à mon intervention.

### 1. MA COMPRÉHENSION DU MANDAT D'INTERVENTION

Les premiers contacts que j'ai eus avec le comité organisateur du séminaire m'ont permis de saisir l'opportunité qui s'offre à des expériences innovatrices de la gestion intégrée de la forêt d'échanger entre elles pour apprendre collectivement comment elles mobilisent des acteurs de différentes sphères d'activité (le faunique, le forestier, le récréotouristique et autres) pour gérer en concertation la forêt. En effet, l'actuelle crise forestière requiert une plus grande concertation de la part des collectivités affectées afin de dégager des objectifs communs pour assurer la pérennité des emplois, de la ressource et de l'accès à celle-ci. La gestion intégrée de la forêt, un type de gestion qui favorise l'utilisation harmonieuse de l'ensemble des ressources du milieu forestier dans le respect des principes du développement durable, s'inscrit dans ce contexte et offre des pistes de solutions porteuses d'innovation sociale, de mobilisation citoyenne et d'une vision nouvelle de la forêt.

Ces dernières années, des expériences de gestion intégrée de la forêt ont émergé dans différentes régions québécoises. Ces expériences sont menées de façons individuelles en appliquant toutefois les mêmes grands principes de gestion intégrée de la forêt. Dans ce contexte, l'enjeu fondamental concerne la réappropriation du territoire forestier et de son devenir par les citoyens, par ses utilisateurs et par la collectivité en général.

L'organisation sans but lucratif « Le groupe des Partenaires du développement forestier durable de Charlevoix-Bas-Saguenay » (PDFD) représente une de ces expériences innovatrices de gestion intégrée de la forêt. C'est dans le cadre du Congrès forestier mondial de 2003 que ce groupe de partenaires s'est formé. Ce groupe de partenaires est constitué d'un noyau central : l'Association des gestionnaires de territoire faunique (A.G.T.F.) de Charlevoix-Bas-Saguenay, le Comité de développement économique (CDE) de Petit-Saguenay, le Centre local de développement (CLD) de la Municipalité régionale de comté (MRC) de Charlevoix-Est, la Coopérative Quatre Temps ainsi que la compagnie forestière Abitibi-Bowater PFS. Autour de ce noyau se greffent plus de 100 organisations ayant des intérêts pour une gestion concertée de la forêt de la sapinière à bouleau jaune de Charlevoix-Bas-Saguenay.

Au premier semestre 2008, le groupe des PDFD a obtenu la gestion d'un laboratoire rural sur le développement d'un modèle de gestion territorial associé aux collectivités forestières. Pour développer ce modèle, il est nécessaire d'apprendre des autres modèles originaux de gestion intégrée de la forêt qui ont vu le jour ces dernières années au Québec. C'est pourquoi le groupe des PDFD a accepté l'invitation du CAP *Développement local et régional* de l'ARUC en économie sociale d'organiser conjointement un séminaire sur la gestion intégrée de la forêt (voir l'Annexe 2 pour une description plus détaillée de ce projet de séminaire).

Les objectifs du séminaire sont de :

- Partager le travail que des acteurs de différentes régions québécoises réalisent pour assurer le développement de leur expérience de gestion intégrée de la forêt,
- Identifier les perspectives d'avenir et de recherches partenariales qui pourraient ajouter de la valeur à chacune de ces expériences; et
- Créer un réseau d'échanges et d'études sur les pratiques de gestion intégrée de la forêt québécoise.

Mon intervention se situe dans ce contexte du séminaire. *Le mandat que vous voulez me confier consiste à vous accompagner en exerçant un double rôle de consultant expert sur le contenu des pratiques québécoises de gestion intégrée de la forêt et de consultant sur le processus de création d'un réseau entre les expériences expérimentant ces pratiques qui seront les acteurs principaux du séminaire.*

Au terme de mon intervention, vous souhaiteriez que je :

- Contacte des expériences québécoises de gestion intégrée de la forêt<sup>18</sup>;
- Produise, pour la tenue du séminaire, un document de présentation et des fiches signalétiques sur chacune de ces expériences. Les documents comprendront des renseignements techniques, une description sommaire de l'expérience, le mode de gestion incluant l'organigramme, une analyse des partenariats et de la place occupée par la participation citoyenne, les sources de financement, les résultats obtenus et les moyens de communication utilisés<sup>19</sup>;
- Recueille les échanges lors du séminaire pour présenter un document sur les « actes » de ce séminaire;

<sup>18</sup> Pour réaliser le projet et analyser les modèles de gestion, neuf (9) forêts qui opèrent par une gestion intégrée des ressources ont été identifiées. Ces expériences couvrent géographiquement la plus grande partie possible du Québec tout en prenant en compte les nations autochtones et leur implication dans la gestion des ressources naturelles. Les forêts identifiées sont :

- Le Laboratoire rural de gestion intégrée de la forêt de la région de *Charlevoix-Bas-Saguenay*;
- La Corporation de gestion de la forêt de l'Aigle située en *Outaouais*;
- La forêt modèle du *Lac-Saint-Jean*;
- Le projet Le Bourdon dans les *Hautes-Laurentides*;
- Le projet écosystémique de la réserve faunique des Laurentides dans les régions du *Saguenay-Lac-St-Jean et de la Capitale-Nationale*;
- La communauté algonquine de Kitcisakik en *Abitibi*;
- La Forêt habitée du Mont-Gosford, située dans la région de Lac-Mégantic dans la région de *Mégantic*;
- Forêt communale de Mont-Carmel au *Bas-St-Laurent*;
- Coopérative forestière Matapédia située au *Bas-St-Laurent*;

Pour assurer une meilleure couverture du territoire, il se pourrait que des projets situés dans des régions non représentées s'ajoutent à la liste précédente si le groupe des partenaires juge opportun de le faire.

<sup>19</sup> Pour obtenir ce résultat, j'élaborerai d'abord un questionnaire uniformisé afin de mener une série d'entrevues téléphoniques semi-dirigées (durée estimée d'environ une heure chacune) auprès des dirigeants des forêts alternatives ciblées par le projet. L'entrevue semi-dirigée permet de recueillir des données pertinentes relatives à la dynamique interne et externe de ces forêts tout en laissant aux répondants l'occasion de nous faire part spontanément de leurs points de vue. Une grille d'entrevue sera construite et servira d'outil de comparaison sur les différents modèles de gestion des forêts qui auront répondu au questionnaire. J'analyserai cette dynamique sociale sous deux angles : la *dimension interne* relative à la gestion organisationnelle des forêts analysées et la *dimension externe* qui réfère au contexte social et à l'environnement externe dans lequel évoluent les organisations ciblées.

- Rencontre individuelle de chacune des expériences, dans l'hypothèse qu'un réseau prenne naissance au terme du séminaire, pour consolider ce réseau naissant en poussant plus avant une cueillette d'information<sup>20</sup>; la poursuite de ce dernier résultat est facultative dans le cadre de mon stage en MGO.

L'indice de réussite de l'intervention sera :

- Une monographie succincte visant à apporter des éléments de réponse à cette question de recherche : « Dans le contexte de crise forestière, comment la participation citoyenne dans la gestion intégrée des ressources forestières est-elle source de mobilisation et de quelle façon les organisations évoluent-elles dans un contexte de gestion participative? » En effet, la gestion intégrée de la forêt est par définition une innovation sociale de mobilisation et de concertation d'acteurs de différents secteurs d'activité pour valoriser le potentiel forestier, faunique et récréotouristique de nos forêts. La dynamique sociale autour des pratiques de gestion organisationnelle de ces différentes forêts joue un rôle majeur sur la mobilisation engendrée autour de l'organisation. C'est une pratique de gestion qui souscrit aux principes du développement durable et qui améliore donc la productivité à moyen et à long terme des écosystèmes forestiers, tant au niveau de la matière ligneuse que de la biodiversité animale.

## 2. LA DÉMARCHE GÉNÉRALE ET UNE PREMIÈRE PLANIFICATION DE L'INTERVENTION

Pour atteindre ces résultats, ma démarche de consultant expert d'un contenu de gestion intégrée de la forêt et de processus de mise en réseau d'expériences québécoises de gestion intégrée de la forêt, je vous propose cette première planification :

**Phase 1** : L'analyse de la demande : les contacts avec le comité organisateur du séminaire en novembre 2008.

**Phase 2** : L'entente sur mes services de consultant stagiaire : Présentation d'une offre de service (la semaine du 1<sup>er</sup> décembre) et accord sur cette offre (la semaine du 8 décembre).

**Phase 3** : La réalisation de mon intervention selon cet échéancier provisoire.

**Phase 4** : L'évaluation du déroulement de l'intervention se fera d'une façon continue.

**Phase 5** : Lors de la terminaison de notre relation de coopération, je vous remettrai un bref rapport de l'intervention.

---

<sup>20</sup> Pour compléter les informations recueillies avant et pendant le séminaire, je me propose éventuellement de rencontrer dans leur milieu naturel chacune des expériences ayant participé au séminaire pour explorer la question faisant l'objet de la monographie.

Tâches	Nov.				Décembre		Janvier				Février				Mars
	Semaines	4	1	2	3		2	3	4	1	2	3	4	1...	
Montage du questionnaire.															
Recherche documentaire et réalisation préliminaire des fiches signalétiques.															
Réalisation des entrevues téléphoniques.															
Collecte et interprétation des données.															
Rédaction du rapport.															
Production visuelle des outils pour le séminaire.															
Validation du contenu des outils et des résultats préliminaires qui seront présentés.															
Animation du séminaire et prise de notes.															
Rédaction des actes du séminaire.															
Publication et diffusion des résultats de recherche sous la forme d'une monographie succincte.															

### 3. LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS

La responsabilité la plus importante de l'intervention est entre les mains comité organisateur du séminaire sur la gestion intégrée de la forêt et des acteurs qui participeront à ce séminaire. Mon rôle de consultant stagiaire à la MGO de l'UQAC sera de partager avec vous des connaissances des sciences du comportement et de faciliter une cueillette d'information pertinente sur des expériences québécoises de gestion intégrée de la forêt.

### 4. LES COÛTS ESTIMÉS DE L'INTERVENTION

Je vous fournis ces coûts estimés de mon intervention :

Rédaction du rapport	3 000 \$
<i>Frais de déplacement<sup>21</sup></i>	<i>2 978 \$</i>
<i>Frais d'hébergement<sup>22</sup></i>	<i>1 275 \$</i>
Actes du séminaire	2 000 \$
Frais d'impression et de mise en page	1 250 \$
<u><i>Diffusion (site Web ou autres)</i></u>	<u><i>4 500 \$</i></u>

Total 15 003 \$

<sup>21</sup> Une visite par forêt, visites prévues après la tenue du séminaire avec objectif de réseautage entre les forêts. (0,40 \$/km).

<sup>22</sup> Une ou deux nuitées prévues selon l'éloignement, possibilité de jumeler les déplacements pour réduire les coûts de déplacement et d'hébergement. (Tableau en annexe).

Origine	Destination	Distance		Hébergement	
				(estimé)	
St-Félicien	Petit-Saguenay	213	km	125 \$	1 nuit
St-Félicien	Maniwaki	734	km	125 \$	2 nuits
St-Félicien	Mont-Laurier	668	km	125 \$	2 nuits
St-Félicien	Québec	280	km	150 \$	1 nuit
St-Félicien	Kitcisakik	669	km	125 \$	2 nuits
St-Félicien	Lac Mégantic	461	km	125 \$	1 nuit
St-Félicien	Amqui	698	km	125 \$	1 nuit
		3723	km		
	taux	0,40	\$		
	total (aller-retour)	2 978,40	\$	1 275 \$	10 nuits

## 5. LES CLAUSES PARTICULIÈRES DE L'INTERVENTION

**Confidentialité :** Les données recueillies pour des fins de la présente intervention sont confidentielles et appartiennent en exclusivité au promoteur (*CAP Développement local et régional* de l'ARUC-ÉS), au client (le groupe des PDFD) et au système client (les expériences québécoises de gestion intégrée de la forêt). Cependant, il est convenu avec le client que nous pourrions utiliser ces mêmes résultats lors d'éventuels travaux et études. Par ailleurs, l'anonymat des personnes qui participeront à notre recherche sera préservé si celles-ci le souhaitent.

Dans un esprit de coopération caractérisant le processus de consultation, cette offre de service est un guide que nous pouvons transformer pour le rendre conforme à vos besoins de client.

Au plaisir de continuer notre coopération sur ce projet,

Dominique Tremblay  
 Consultant stagiaire à la maîtrise en gestion des organisations  
 Université du Québec à Chicoutimi

## ANNEXE 1 DE L'OFFRE DE SERVICE

### La clarification des rôles des acteurs de mon intervention

Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (2004)<sup>23</sup> distinguent quatre rôles exercés lors d'une intervention : un demandeur qui initie une demande, un promoteur qui rend disponible les conditions matérielles et humaines nécessaires à la réussite d'une intervention, le client qui ressent le besoin de changer une situation et le système client composé de l'ensemble des acteurs impliqués dans le changement. Dans la présente intervention, les deux organismes, le CAP *Développement local et régional* et les PDFD de la région Charlevoix-Bas-Saguenay représentent des acteurs qui exercent ces quatre rôles.

Cependant, pour la présente offre de service, le CAP *Développement local et régional* exerce un rôle de demandeur et de promoteur en me donnant des conditions financières pour réaliser mon projet de stage. En effet, en tant qu'agent de développement rural ayant des intérêts pour l'étude des modèles de gestion intégrée de la forêt et ayant un statut d'étudiant à un programme de second cycle universitaire, le CAP *Développement local et régional* peut m'octroyer, à même ses subventions de recherche, un salaire d'agent de recherche. Pour leur part, les PDFD sont à la fois demandeur et client de mon intervention, ce qui explique que la présente offre de service lie mon stage à cette organisation qui est responsable de ma formation pratique sur le terrain, selon la définition qu'en fait le Guide de stage de la MGO.

---

<sup>23</sup> Robert Lescarbeau, Maurice Payette, Yves Saint-Arnaud. *Profession: Consultant* 4<sup>e</sup> édition, Montréal : Gaëtan Morin éditeur, 2003.

**ANNEXE 2 : SÉMINAIRE SUR LE PARTAGE D'EXPÉRIENCES QUÉBÉCOISES SUR LA GESTION INTÉGRÉE DE LA FORÊT  
ET L'IDENTIFICATION DE PISTES D'ÉTUDES**  
(Février 2009 - Région de Charlevoix-Bas-Saguenay)

**Thème :** Pour une approche partenariale et citoyenne de la gestion intégrée de la forêt québécoise.

**Contexte du séminaire :**

Le Chantier d'activités partenariales (CAP) *Développement local et régional* de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) a été interpellé par deux centres d'intérêt liés à la participation citoyenne en lien avec le développement forestier durable. D'une part, le comité syndical de l'ARUC-ÉS réalisant dans des régions touchées par la crise forestière (ex. Mauricie et Saguenay-Lac-Saint-Jean) un projet de monographies soulève la problématique de l'intervention syndicale territoriale pour l'emploi, la formation et le développement. D'autre part, des membres du CAP ont soulevé une préoccupation pour les expériences originales de gestion intégrée de la forêt comme étant une solution originale en contexte de crise forestière. Les échanges autour de ces intérêts ont conduit à cibler la pertinence d'un séminaire sur la gestion intégrée de la forêt.

La gestion intégrée de la forêt implique la prise en compte de plusieurs dimensions et de différents acteurs.

- Les gouvernements;
- Les détenteurs de droits consentis forestiers, fauniques et autres;
- Les utilisateurs (récréotourisme, écotourisme, préservation et accès au patrimoine, clubs de randonnée, etc.);
- Les travailleurs et gestionnaires (syndicats en milieu forestier, coop de solidarité ou de travailleurs, pourvoiries);
- Les résidents (résidents de forêts protégées, population locale);
- Autres interpellés (écologistes en gestion écosystémique, l'Action boréale, etc.).

Ces dernières années, des expériences de gestion intégrée de la forêt ont émergé dans différentes régions québécoises. Ces pratiques partenariales de gestion sont porteuses d'innovations sociales, de mobilisation citoyenne, d'une vision nouvelle de la forêt... Ces expériences forment en quelque sorte un « réseau invisible » qui aurait avantage à devenir un réseau actif et porteur d'un dialogue créateur entre les acteurs de chacune de ces expériences.

**But du séminaire :**

Le CAP *Développement local et régional* de l'ARUC-ÉS et les Partenaires du développement forestier durable de Charlevoix-Bas-Saguenay proposent un premier rendez-vous en février 2009, dans la région de Charlevoix, pour partager le travail que des acteurs de différentes régions québécoises réalisent pour assurer le développement de leur expérience de gestion intégrée de la forêt, identifier les perspectives d'avenir et de recherches partenariales qui pourraient ajouter de la valeur à chacune de ces expériences et créer un réseau d'échanges et d'études sur les pratiques de gestion intégrée de la forêt québécoise. Ce séminaire souhaite donc aller au-delà des discussions entourant l'exploitation de la ressource forestière en faisant état de nouvelles initiatives qui impliquent divers acteurs préoccupés par ces écosystèmes forestiers.

**Le moment et le lieu où se déroulera le séminaire :**

Nous suggérons la tenue du séminaire dans la région de Charlevoix-Bas-Saguenay. Le séminaire pourrait s'amorcer par un dîner le jeudi et se terminer le vendredi vers 15 h.

En prenant le risque qu'aucune tempête ne vienne compromettre un rendez-vous, les dates retenues sont :

Judi 12 février 2009 à compter de 12 h jusqu'au vendredi 13 février 2009 à 15 h

Ou

Judi 26 février 2009 à compter de 12 h jusqu'au vendredi 27 février 2009 à 15 h

**Les participants au séminaire : 30 à 40 invitations ciblées**

**1. Les acteurs de six (6) expériences originales de gestion intégrée de la forêt**

Par exemple :

- Le Laboratoire rural de gestion intégrée de la forêt de la région de Charlevoix-Bas-Saguenay;
  - La Forêt de l'Aigle;
  - La forêt modèle du Lac Saint-Jean;
  - Le projet Le Bourdon;
  - Le projet écosystémique de la Réserve faunique des Laurentides;
  - La Communauté algonquine de Kitcisakik.
- 2. Les acteurs (chercheurs, praticiens, gestionnaires et autres), en coopération avec les acteurs des six (6) expériences originales de gestion intégrée de la forêt échangeraient, selon des thèmes à préciser, sur les perspectives d'études partenariales et de projets innovateurs visant à ajouter de la valeur à ces expériences originales de concertation et de mobilisation de personnes et de groupes de personnes ayant des intérêts diversifiés.**

Par exemple :

- Jacques Boucher, UQO « Gouvernance et patrimoine forestier ; le cas de l'Outaouais »;
- Guy Chiasson, Jacques Boucher et Martin Thibault. UQO « Nouveau mode de gestion et d'utilisation de la forêt : le cas de la forêt de l'Aigle »;
- Hugo Asselin, UQAT. Chaire du Canada sur la foresterie sociale et question autochtone;
- Bruno Sarrazin et Marie Lequin, UQTR : milieux naturels, gouvernance;
- Vincent van Schendel, ULaval. Interventions syndicales territoriales emploi-formation-développement;
- Robert Laplante, directeur de l'IRÉC;
- Nicole Huybens, UQAC. Projet de certification, concertation et gestion participative;
- Pierre Deschênes, UQAC : Les indicateurs de la mobilisation et de la concertation des partenaires dans l'évolution du laboratoire rural de gestion intégrée de la forêt de la région de Charlevoix-Bas-Saguenay;
- Chantier de l'économie sociale;
- Autres.

### La programmation préliminaire

Jour 1 : jeudi dès 13 h 30	
12 h	Accueil et dîner
13 h 30 -17 h	Présentation synthèse de chacune des expériences Chacune de ces expériences occuperait un temps de 30 à 40 minutes selon une forme de communication conviviale à déterminer.
18 h	Souper
20 h -21 h 30	Échange informel entre les participations (forme conviviale à déterminer) Après le souper, nous pourrions avoir une période d'échange libre (20 h à 21 h 30) sur ces expériences.
JOUR 2, vendredi	
8 h 30 -12 h	Discussion sur les pistes d'études et d'innovations

### Le comité organisateur du séminaire :

Le séminaire, s'inscrivant dans un projet du CAP *Développement local et régional* et étant une des premières activités du Laboratoire rural sur la gestion intégrée de la forêt de Charlevoix-Bas-Saguenay, sera organisé en collaboration avec :

#### Les intervenants de l'ARUC-ÉS et du CAP *Développement local et régional* :

Pierre Deschênes (UQAC), coresponsable du Chantier d'activités partenariales sur le développement local et régional - ARUC-ÉS;

Geneviève Shields (ARUC-ÉS);

Vincent van Schendel, chargé de projets pour le comité syndical de l'ARUC-ÉS;

Dominique Tremblay, responsable du développement du territoire pour la MRC du Domaine-du-Roy et étudiant à la maîtrise en gestion des organisations (UQAC). Dominique consacrerait ses 15 crédits de stage et de rapport de stage à la préparation de différents éléments du contenu du séminaire.

#### Les intervenants du Laboratoire rural de gestion intégrée de la forêt de la région de Charlevoix-Bas-Saguenay :

Jean Bergeron, agent de développement rural à Petit-Saguenay;

Nathàël Bergeron, coopérative Quatre-Vents; et

Philôme La France, chargé de projet pour la préparation logistique du séminaire.

---

## Annexe 2 : Questionnaire – Expériences



---

## POUR UNE APPROCHE PARTENARIALE ET CITOYENNE DE LA GESTION DE LA FORÊT QUÉBÉCOISE

### *Introduction à la démarche de cueillette d'information visant à produire un document écrit découlant du séminaire sur les expériences et les études sur la gestion intégrée de la forêt québécoise*

Le but du séminaire est de vivre un premier rendez-vous pour partager le travail que des acteurs de différentes régions québécoises réalisent pour assurer le développement de leur expérience de gestion intégrée de la forêt, identifier les perspectives d'avenir et de recherches partenariales qui pourraient ajouter de la valeur à chacune de ces expériences et créer un réseau d'échanges et d'études sur les pratiques de gestion intégrée de la forêt québécoise. Ce séminaire souhaite donc aller au-delà des discussions entourant l'exploitation de la ressource forestière en faisant état de nouvelles initiatives qui impliquent divers acteurs préoccupés par ces écosystèmes forestiers.

Il serait important de saisir l'opportunité que nous donne ce rendez-vous pour recueillir des informations sur les expériences de gestion intégrée de la forêt, sur les études liées à ces expériences, sur les apports de différents organismes qui les soutiennent, sur nos réflexions échangées lors du séminaire, pour produire un document écrit (ex. : rapport, monographie ou autre forme) colligeant le « savoir qui *procède* de ces expériences », le savoir pratiqué actuel qui émerge de la gestion intégrée de la gestion intégrée de la forêt québécoise.

Pour produire ce document, nous allons utiliser différentes approches de cueillette d'informations :

1. Un questionnaire (ci-joint) sur des expériences de gestion intégrée de la forêt;
2. Vos présentations lors de la tenue du séminaire;
3. Une prise de notes des échanges lors du séminaire;
4. Une recherche d'un complément d'information, à la suite du séminaire, sur les questions importantes soulevées lors du séminaire;
5. Autres sources d'information.

### Questionnaire sur des expériences de gestion intégrée de la forêt québécoise

Ce questionnaire devrait nous permettre de mieux connaître chacune des expériences de gestion intégrée de la forêt québécoise sollicitée pour participer au séminaire. Il aidera à dégager les dimensions communes et différenciées de ces expériences. Il permettra de recueillir les réflexions avant le séminaire, d'alimenter le dialogue lors du séminaire et, surtout, d'avoir les informations pour produire un document assurant un suivi au séminaire.

#### Informations pour la construction d'une fiche signalétique par expérience

Nom de l'expérience :

Coordonnées :

Directeur :

Description sommaire de l'expérience :

- *Territoire concerné (superficie...)*
- *Nature de l'expérience (récolte forestière...)*
- *Type de convention de gestion*

Statut juridique :

Le projet partagé par les partenaires de votre expérience :

- *Mission :*
- *Vision :*
- *Valeurs :*
- *Orientations :*

Les principales activités de votre expérience :

- *Coupe forestière :*
- *Aménagement faunique :*
- *Tourisme, villégiature :*
- *Protection des berges :*

**A. La naissance de votre expérience**

1. Quelle problématique ou diagnostic a initié la mise en place de votre expérience de gestion intégrée de la forêt?
2. Quels sont les enjeux qui ont émergé de ce diagnostic et qui ont conduit à la naissance de votre expérience?
3. Quels sont les défis (facteurs favorables ou défavorables) rencontrés lors de cette naissance?
4. Quelles sont vos réflexions actuelles sur cette naissance?

**B. L'administration de votre expérience (son fonctionnement quotidien)**

1. Votre expérience dispose-t-elle de ressources humaines? Si oui, combien?
2. Quelles sont les différentes fonctions du personnel?
3. Votre expérience obtient-elle un financement récurrent? Si oui, de quelle (s) source (s)?
4. Est-ce que votre expérience génère une activité économique?
5. Quelle part du financement des opérations de votre expérience est générée par vos activités?

**C. La gouvernance de votre expérience [l'engagement (mobilisation) des partenaires stratégiques et névralgiques, la dynamique de leur participation (concertation)]**

1. Existe-t-il un conseil d'administration?
2. Votre expérience fait-elle appel au partenariat? Si oui, qui sont les partenaires impliqués?
3. De quelle façon les partenaires sont-ils ciblés pour faire partie de votre expérience?
4. Est-ce que les partenaires ont eu et ont toujours l'opportunité de communiquer leurs intérêts par rapport aux enjeux de votre expérience?
5. Est-ce que les partenaires ont été et demeurent mobilisés (impliqués) à l'étape des choix stratégiques et non seulement opérationnels?
6. Est-ce que les partenaires travaillent en concertation (prise de décision consensuelle dans une perspective de procurer un bénéfice mutuel aux partenaires « gagnant/gagnant ») dans l'identification des objectifs, la planification, la réalisation et l'évaluation des actions pour atteindre ces objectifs?
7. Y-a-t-il des collaborateurs qui travaillent avec votre organisation et qui n'en font pas partie? Si oui, lesquels?
8. Quelle place occupe la participation citoyenne dans le processus décisionnel de votre expérience?

**D. La conception que votre expérience a de la gestion intégrée de la forêt québécoise**

1. Quelle est la définition que votre expérience donne au concept de gestion intégrée de la forêt?
2. Quels sont les principaux défis et enjeux pour parvenir à appliquer la gestion intégrée dans un contexte de mobilisation?
3. Quels sont les liens que vous établissez entre la notion de gestion intégrée de la forêt et celle de développement durable?
4. Quelles sont les perspectives d'avenir de la gestion intégrée de la forêt québécoise?

**E. Votre perception de la gestion de la forêt québécoise**

1. Quel diagnostic posez-vous, de façon générale, sur l'état de la gestion de la forêt québécoise?
2. Votre expérience joue-t-elle un rôle d'influence au niveau de la planification des opérations forestières avec?
  - i. La grande entreprise?
  - ii. Le milieu?
  - iii. Le gouvernement du Québec?
3. Avez-vous déjà déposé des mémoires aux différentes commissions ou BAPE? Si oui, dans quel but général?
4. Croyez-vous que la gestion forestière doit être décentralisée vers les régions forestières?
5. Croyez-vous que votre expérience permet d'avoir un pouvoir local accru dans le processus décisionnel lié à la planification de votre milieu?
6. Quelles sont les principales lacunes que vous identifiez dans le modèle de gestion québécois?

**F. La diffusion, le transfert et le partage des connaissances, du « savoir » qui émerge de votre pratique de la gestion intégrée de la forêt québécoise**

1. Quels mécanismes de cueillette d'information utilisez-vous? (réseaux, colloques, lectures, tables de concertation, etc.)
2. Votre expérience a-t-elle une obligation de produire et de diffuser ses résultats?
3. De quelle façon faites-vous connaître les résultats de votre expérience? (publications, site Web, médias, etc.)
  - i. À votre milieu?
  - ii. À l'échelle du Québec?
4. Existe-t-il un lien entre votre expérience et des chercheurs (universitaires, cégep, organismes de recherche, etc.)?
  - i. Les chercheurs impliqués;
  - ii. L'objet de leurs études;
  - iii. Le type de recherche (recherche classique, partenariale...);
  - iv. Les principaux résultats de recherches obtenus à ce jour;
  - v. Autres réflexions.

**G. La création d'un réseau entre les expériences de gestion intégrée de la forêt québécoise**

1. Considérez-vous bien connaître ce qui se fait dans les autres expériences du Québec?
2. Considérez-vous qu'il serait profitable d'augmenter le niveau de collaboration entre les expériences et le monde de la recherche universitaire?
3. Croyez-vous qu'il serait pertinent qu'un réseau plus formalisé de partage d'information soit mis en place entre les différents acteurs de la gestion intégrée de la forêt québécoise?

**En guise de conclusion**

*Y aurait-il un élément de contenu que vous souhaiteriez voir être abordé dans le cadre du séminaire?*