

Mécanismes de participation citoyenne dans la gestion intégrée des ressources et du territoire

RAPPORT FINAL



Numéro de projet	Date	Promoteur de projet
211-1241	17 juin 2011	MRC du Domaine-du-Roy
Chargé de projet	Chargé de suivi	
Dominique Tremblay		

?

?

?



Milu nemetatau
Forêt modèle
du Lac-Saint-Jean

Ensemble vers une industrie du milieu forestier !



Les renseignements contenus dans le présent document ont été obtenus en partie grâce au financement fourni par Ressources naturelles Canada dans le cadre du Programme des collectivités forestières du Service canadien des forêts.



Ressources naturelles
Canada

Natural Resources
Canada

Canada

Forêt modèle du Lac-Saint-Jean

Rapport de projet « mécanisme de participation citoyenne »

INTRODUCTION

La présente recherche a pour objectif de proposer aux partenaires de la Forêt modèle du Lac-Saint-Jean des mécanismes qui permettent la participation des citoyens et citoyennes dans la gestion intégrée des ressources forestières dans le cadre de la révision de la loi 57 sur l'aménagement durable des forêts.

Dans un tel contexte (la mise en place d'une politique sur les forêts de proximité) les communautés forestières de partout au Québec voient cette ouverture comme un levier de développement collectif potentiel. La Forêt modèle du Lac-Saint-Jean représente une opportunité majeure de recherche et d'innovation sociale au bénéfice de ses partenaires qui ont, chacun à leur façon¹, des projets de foresterie communautaire². Il est donc essentiel que les aspirations locales soient connues, respectées et prises en compte dans l'aménagement et le développement de nos territoires forestiers. Ce territoire est complexe, utilisé pour de multiples usages et partagé par des cultures différentes. La ressource qui s'y trouve est la principale base économique des communautés partenaires du projet.

Devant de tels enjeux, comment planifier ce territoire par une gouvernance collective, démocratique et locale qui s'appuie sur une gestion pouvant concilier les intérêts de différents acteurs? Comment faire accepter cette planification locale aux niveaux supralocal, régional et national? Comment les utilisateurs d'un territoire peuvent partager celui-ci en respectant les valeurs et préoccupations de leur voisin? Toutes des questions auxquelles il est difficile de répondre. Cependant, plusieurs expériences au Québec réussissent à tendre vers des principes de gestion multifonctionnelle de leurs territoires respectifs. La politique des forêts de proximité, tout comme la reconnaissance de l'aire d'aménagement et de développement ilnu (AADI), permettront un nouveau niveau de prise en charge pour les communautés, il est donc essentiel de s'outiller en conséquence.

Ce rapport n'a pas la prétention de répondre à toutes ces questions, cependant, il vise à permettre aux décideurs d'amorcer une réflexion en découvrant différentes façons de mobiliser les gens qui ont un intérêt pour le développement de leur territoire d'appartenance.

Mots clés : Gestion intégrée des ressources et du territoire; Forêt québécoise; Développement forestier durable; Ressources forestières; Participation citoyenne; Mobilisation; Communauté de pratique; Gestion participative; Forêt modèle du Lac-Saint-Jean; Projet collectif; Gouvernance locale.

¹ La communauté de Mashteuiatsh développe un concept de gestion dans l'aire d'aménagement et de développement ilnu, la MRC de Maria-Chapdelaine développe un concept de forêt de proximité par une expertise commune à huit corporations locales et la MRC du Domaine-du-Roy développe un projet-pilote de Forêt habitée à La Doré.

² Il n'existe pas de définition unique de la foresterie communautaire. Teitelbaum la définit comme suit : *Initiatives où les collectivités locales jouent un rôle central dans la prise de décisions concernant leurs forêts locales. Elle concerne donc d'abord et avant tout la gouvernance locale des forêts avec pour mandat de rediriger les profits de l'exploitation forestière vers les collectivités locales.*

Sommaire

INTRODUCTION	3
PRÉSENTATION DU PROJET	6
LA VALEUR SOCIALE DU PROJET :	6
OBJECTIF DU PROJET	7
Résultats attendus	7
LE NOUVEAU RÉGIME FORESTIER	8
Les approches des partenaires de Forêt modèle	8
La gestion intégrée des ressources et du territoire	9
LA PARTICIPATION CITOYENNE	10
L'ANALYSE DES ENJEUX	12
LES MÉCANISMES DE PARTICIPATION	13
DES OUTILS INNOVANTS POUR FACILITER LES ÉCHANGES.....	13
FACTEURS DE SUCCÈS.....	14
LES BÉNÉFICES POTENTIELS POUR L'ORGANISATION.....	16
LA PÉRENNITÉ DU MÉCANISME.....	16
LES OUTILS DE COLLABORATION	17
SAVOIR CE QUI SE PASSE SUR LE TERRITOIRE : UNE CARTE INTERACTIVE DYNAMIQUE.....	17
DEVENIR UNE COMMUNAUTÉ APPRENANTE : LES PLATEFORMES DE COLLABORATION EN LIGNE	17
CRÉER DES LIENS, FAIRE DES CONTACTS	18
PARTAGER SES CONNAISSANCES EN LIGNE : STOCKER DES FICHIERS.....	18
PLANIFICATION BUDGÉTAIRE	19
RECOMMANDATIONS	20
CONCLUSION	21
RÉFÉRENCES	22

PRÉSENTATION DU PROJET

Le nouveau régime forestier a mis en place des tables locales de gestion intégrée des ressources et du territoire (GIRT) qui couvrent un territoire immense. Les sièges sont réservés selon les groupes d'intérêt³ des utilisateurs du territoire, par contre, peu de mécanismes de consultation sont prévus pour s'assurer de la représentativité des délégués à la table. La création de ces outils de consultation et interaction, sera applicable dans tous les modèles opérationnels de GIRT, peu importe l'échelle du territoire sur lequel ils se déploient.

Les acteurs forestiers travaillent depuis plusieurs années au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Afin de créer une table de concertation cohérente et faire une gestion intégrée des ressources, les différents acteurs et le grand public doivent connaître ce qui se fait sur le territoire et quelles sont les ressources disponibles afin de créer des synergies.

Les tables locales de gestion intégrée des ressources du territoire ou comités d'usagers s'apparentent grandement aux communautés de pratique. La mise en place de ces communautés de pratique sur la planification de l'aménagement et du développement du territoire permettra d'améliorer le processus de consultation en développant des moyens d'interaction entre les acteurs du territoire. Mais comment mettre en place une communauté de pratique efficace? Heureusement, les technologies de l'information permettent aujourd'hui d'utiliser des outils de collaboration en ligne, efficaces et faciles d'usage.

LA VALEUR SOCIALE DU PROJET :

- permettre à un maximum d'intérêts de se manifester;
- créer une synergie entre les différents usagers du territoire;
- démontrer l'importance des ressources de la forêt à la population, valoriser les métiers et « l'exploitation durable » du territoire;
- faire participer la population au processus de consultation, créer un engagement envers le territoire;
- créer un modèle de participation démocratique collaborative.

³ La Table Locale de Gestion Intégrée des Ressources et du Territoire (TLGIRT) Lac-Saint-Jean-Ouest a été mise en place le 13 septembre 2010. Elle est constituée de 105 partenaires répartis en 14 groupes d'intérêt :

1. *Industrie forestière*
2. *MRC*
3. *Faune*
4. *Produits forestiers non ligneux*
5. *Énergie*
6. *Travailleurs*
7. *Villégiature*
8. *Récréotourisme*
9. *Environnement et eau*
10. *Autochtone*
11. *Gestion intégrée des ressources*
12. *Conseil des Montagnais du Lac-Saint-Jean*
13. *Information, éducation, formation, sensibilisation*
14. *Entrepreneur en aménagement et exploitation*

OBJECTIF DU PROJET

Formuler les préceptes d'un mécanisme de consultation qui permettra au représentant d'un champ d'intérêt de bien connaître les préoccupations des gens qu'il représente, tout en lui permettant de faire état des travaux de la table ou du comité sur lequel il travaille. Cet outil permettra aux utilisateurs du territoire de développer les moyens d'interaction avec leurs représentants, afin d'améliorer le processus de consultation dans la planification de l'aménagement et du développement du territoire.

Résultats attendus

- Une proposition concrète pour la mise en place d'un mécanisme efficace permettant d'informer et de prendre connaissance des intérêts des citoyens dans la planification de l'aménagement et du développement du territoire.
- Des recommandations explicites sur des outils simples et conviviaux à développer qui permettront une diffusion et un échange de l'information.

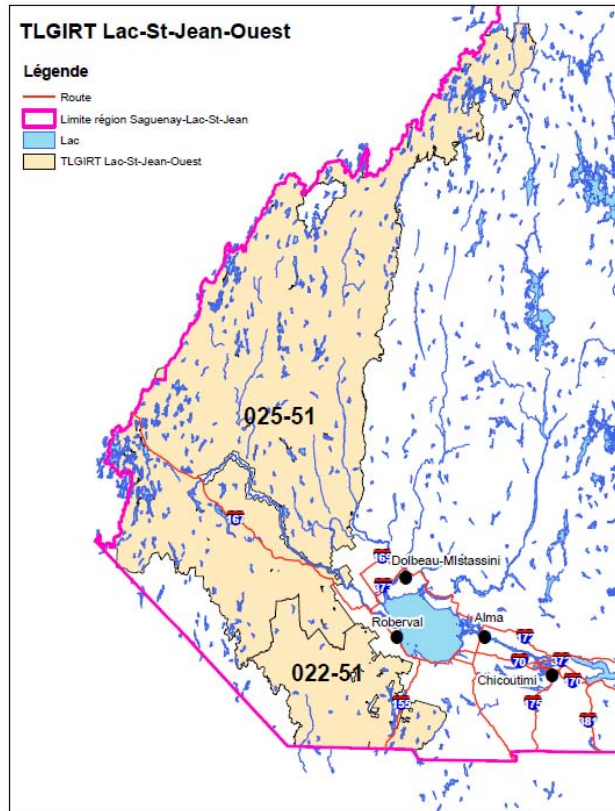
LE NOUVEAU RÉGIME FORESTIER

En prévision de 2013, la Conférence régionale des élus du Saguenay–Lac-Saint-Jean (CRÉ) est présentement responsable de l’animation de tables locales de gestion intégrée des ressources et du territoire (TLGIRT). Ces tables s’avèrent être les fondements de la GIRT dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Chaque TLGIRT de la région est chargée de la concertation des intervenants sur le territoire d’influence qui lui est imparti afin de réaliser le plan régional de développement intégré des ressources et du territoire (PRDIRT).

Le nouveau régime forestier prévoit une délégation de gestion sous forme de « forêt de proximité ». Une politique à cet effet sera éventuellement rendue publique. En ce moment, plusieurs communautés forestières du Québec se préparent à gérer leur territoire forestier et cette nouvelle tenure fait miroiter beaucoup d’espoir dans des milieux souvent dévitalisés.

Pour revenir au niveau de la région, trois tables sont actives et animées par la CRÉ. Le territoire d’expérimentation de Forêt modèle du Lac-Saint-Jean est situé sur la TLGIRT Lac-Saint-Jean-Ouest qui regroupe les unités d’aménagement 022-51 et 025-51. C’est un territoire forestier immense et l’approche d’aménagement doit être adaptée dans les territoires habités (Forêt habitée, de proximité ou AADI) selon les besoins des occupants.

Un niveau de concertation plus près du territoire pourrait donc permettre d’aller plus loin dans le développement forestier au bénéfice des communautés partenaires de Forêt modèle.



Les approches des partenaires de Forêt modèle

Trois approches de foresterie communautaire se côtoient au sein du partenariat de la Forêt modèle. Ces trois types de gestion partagent des enjeux identiques dans le respect de leurs différences.

Au niveau des MRC, celle du Domaine-du-Roy a fait du projet de Forêt habitée de La Doré son projet-pilote. L’aménagiste, la Coopérative de solidarité forestière de la Rivière-aux-saumons, a le rôle d’animation du comité d’usagers et de réalisation des plans d’aménagement du territoire et de leur mise en œuvre. La coopérative a aussi réalisé le plan d’affaires.

Au niveau de Maria-Chapdelaine, huit corporations locales formées par des usagers du territoire se sont dotées d’une expertise commune qui représente l’aménagiste du territoire,

soit l'Agence de gestion intégrée des ressources. Son rôle est de soutenir les corporations locales dans leur développement et prendre en main l'avenir de leur forêt collective.⁴

Du côté de la communauté ilnu de Mashteuiatsh, le contexte est complètement différent alors que l'approche de foresterie communautaire s'inscrit dans les négociations suite à l'entente de principe d'ordre général convenue avec les gouvernements. Cette approche de gestion sera appliquée sur l'aire d'aménagement et de développement ilnu (AADI). Nonobstant cet environnement politique différent, les prémisses d'animation et de retombées locales sont semblables et l'objectif de bénéficiaire des ressources et du territoire pour le développement collectif est aussi présent.

La gestion intégrée des ressources et du territoire

Il s'agit d'un processus de gestion coopératif et de concertation qui réunit l'ensemble des acteurs et des gestionnaires du milieu, porteurs d'intérêts collectifs publics ou privés, pour un territoire donné. Ce processus vise à intégrer, dès le début de la planification, leur vision du développement du territoire qui s'appuie sur la conservation et la mise en valeur de l'ensemble des ressources et fonctions du milieu.

La planification et la mise en œuvre intégrées et concertées de l'aménagement du territoire et des ressources du milieu forestier concourent à accroître les bénéfices et les retombées pour la collectivité et à optimiser l'utilisation du territoire et de ses ressources.

L'efficacité de l'animation de ce processus influera directement sur la capacité de s'adapter rapidement et de prendre des décisions concertées. Il est essentiel que chacun y trouve son compte, se sente impliqué et contribue au développement d'un seul et même projet, qui tient compte des préoccupations des citoyens.

⁴ www.groupeagir.com AGIR : une expertise multiresource collective de la forêt

LA PARTICIPATION CITOYENNE

Il serait faux de croire que la participation citoyenne dans la gestion de la forêt québécoise débutera en 2013. Depuis longtemps, les citoyens participent à divers pans de l'aménagement forestier. On peut penser aux comités de bassins versants, aux clubs de motoneigistes, aux associations de chasseurs, trappeurs, aux organismes environnementaux et bien d'autres.

On voit déjà que des efforts de conciliation entre les usages existent. Le nouveau régime rend toutefois plus légitime la participation de ces types de regroupements à la planification du développement de nos ressources et du territoire. Pour que la participation citoyenne s'exerce, il faut un engagement et un intérêt du sujet pour les parties prenantes. Cependant, jusqu'à quelle échelle cette mobilisation est-elle possible? Les nouveaux outils de communication repoussent cette limite; les réseaux nous ont démontré le pouvoir immense d'une mobilisation, pensons seulement au printemps arabe⁵ dont nous sommes les témoins.

Mercier (2009) classe la participation citoyenne selon cette échelle, que nous adaptons au contexte de foresterie communautaire :

Tableau 1 : Échelle de la participation

Contrôle citoyen : Une communauté locale gère de manière autonome.	Pouvoir effectif des citoyens
Délégation de pouvoir : Le pouvoir central délègue à la communauté locale le pouvoir de décider un projet et de le réaliser.	
Partenariat : La prise de décision se fait au travers d'une négociation entre les pouvoirs publics et le citoyen.	
Conciliation : Quelques citoyens sont admis dans les organes de décision et peuvent avoir une influence sur la réalisation des projets.	Coopération symbolique
Consultation : Des enquêtes ou des réunions publiques permettent aux citoyens d'exprimer leurs opinions sur les changements prévus.	
Information : Les citoyens reçoivent une vraie information sur les projets en cours, mais ne peuvent donner leur avis.	Non-participation
Manipulation : Information biaisée utilisée pour « éduquer » les citoyens en leur donnant l'illusion qu'ils sont impliqués dans le processus.	

Le nouveau régime forestier, par sa politique de forêt de proximité, déléguera donc de nouveaux pouvoirs aux communautés. Déjà, les modèles de gestion participative animés par les partenaires de Forêt modèle revendiquent de nouveaux pouvoirs tout en impliquant la participation des citoyens. L'attribution de Forêt de proximité par le gouvernement du Québec pourrait être source importante de mobilisation puisque le pouvoir effectif des citoyens s'en trouvera augmenté. Idem pour la communauté de Mashteuiatsh et son AADI.

⁵ Wikipédia : Les protestations et révolutions dans le monde arabe en 2010-2011, ou révoltes arabes, sont un ensemble de mouvements révolutionnaires nationaux² ayant touché de nombreux pays du [monde arabe](#). Le mouvement est souvent qualifié de « Printemps arabe » en référence au « [Printemps des peuples](#) » de 1848. On parle aussi de « réveil arabe ».

La nouvelle participation publique à la gouvernance forestière implique donc, selon les études de Rosell (2000) et Paquet (2006) :

- une nouvelle répartition du pouvoir entre les acteurs;
- une émergence des réseaux;
- une coopération et une interdépendance entre les acteurs.

Cela permet de créer de véritables petits projets de société basés sur l'écoute des citoyens dans des communautés forestières qui se prennent en main. Dans son étude sur la participation citoyenne et le développement des communautés, Mercier⁶ analyse de la façon suivante les résultats issus de projets portés par un leadership communautaire :

- une meilleure transparence dans la gouvernance locale;
- une certaine capacité d'influencer les pouvoirs et décisions publics, du moins à l'échelle du microterritoire;
- une influence sur l'aménagement du territoire en faveur des besoins de la population ou des enjeux de développement durable.

En dépit des contraintes et limites mentionnées et en considérant les enjeux, les expériences semblent avoir une certaine capacité d'influencer positivement la démocratisation des pratiques de gestion et de décisions publiques. Les initiatives sont aussi porteuses de nouvelles expériences, de nouvelles manières de faire et de nouveaux rapports entre les acteurs.

La légitimité de ce pouvoir citoyen permet de s'adapter rapidement aux besoins des collectivités. Il ne faut cependant pas s'attendre à ce que ce pouvoir s'impose facilement. Les changements sont longs à implanter et nécessitent des efforts soutenus. Le débat s'engage autour de valeurs, de choix et de compromis dont le rôle est déterminant dans la prise de décision. La mise en place d'une base solide de coopération est essentielle, c'est pourquoi il s'avère opportun d'analyser la mise en place de mécanismes qui stimuleront la participation des citoyens.

⁶ Rapport réalisé dans le suivi du Séminaire sur la participation citoyenne et le développement des communautés, tenu à l'initiative de la revue Développement social et de l'ARUC-ISDC le 4 avril 2008

L'ANALYSE DES ENJEUX

Au niveau des partenaires de Forêt modèle, l'analyse (force, faiblesse, opportunité, menace) de la pertinence de travailler à mettre en place un mécanisme efficace correspond à ceci :

Tableau 2 – Analyse FFOM

<p><u>Forces :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Saguenay–Lac-Saint-Jean : la plus grande région forestière au Québec; • nouveau processus prometteur; • expertises présentes sur le territoire; • projet d'innovation sociale et de développement de l'expertise régionale; • présence d'un projet partenariale comme Forêt modèle du Lac-Saint-Jean. 	<p><u>Faiblesses :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • nouveau projet : crédibilité à bâtir; • maintenir la mobilisation des acteurs; • grand territoire (coûts de déplacement); • nouvelles technologies à faire connaître à certains usagers; • Internet inadéquat dans certains villages; • milieu plutôt conservateur et résistant au changement.
<p><u>Opportunités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • créer une synergie entre les différents acteurs; • créer une vitrine pour tous les projets forestiers au Lac-Saint-Jean; • développer une expertise régionale en lien avec l'utilisation des technologies de l'information et les communautés de pratique; • innover avec de nouveaux outils; • se positionner comme un acteur régional incontournable; • conscientiser la population sur les enjeux liés à la forêt; • créer des opportunités « gagnant-gagnant » pour motiver les acteurs à participer et à échanger; • utiliser les nouveaux médias afin de réduire les coûts et faciliter la participation du public au débat; • permettre à un maximum d'intérêt de se manifester. 	<p><u>Menaces :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • démobilisation des organisations; • faible participation de la population; • mauvaise identification des problèmes à résoudre; • conflits entre les organisations; • problèmes de participation dus à la méfiance ou la méconnaissance envers les nouvelles technologies; • manque de formation des usagers; • mauvaise identification de l'animateur de la communauté ou manque de temps.

LES MÉCANISMES DE PARTICIPATION

Plusieurs outils existent pour aider à la création et l'animation de groupes de citoyens. Un de ceux-ci correspond aux objectifs poursuivis par le projet, il s'agit des communautés de pratique. Il existe plusieurs applications aux communautés de pratique et plutôt que de tenter de trouver une seule définition, voyons plutôt les éléments qui les caractérisent selon Le Clech⁷ :

- un domaine d'intérêt commun (le développement de la foresterie communautaire);
- une finalité partagée (des retombées pour les collectivités);
- un ensemble de personnes (les usagers et les détenteurs de droits);
- une connaissance mutuelle (des intérêts de chacun);
- des rôles (qui impliquent et engagent les participants);
- des règles d'appartenance (l'éthique, les valeurs);
- des règles du jeu (les processus, le fonctionnement);
- des moyens de communication (TIC, réunions, courriels, lettres);
- une mémoire collective (capitaliser sur l'expertise partagée).

En 2005, le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO), a lancé un guide complet et pertinent qui a aidé plusieurs organisations à mettre en place un système d'échange et de communication efficace⁸.

DES OUTILS INNOVANTS POUR FACILITER LES ÉCHANGES

Pour que tous les acteurs croient au projet et participent à sa réussite, ils devront évidemment y trouver des avantages. Alors, comment motiver les troupes ? Comment créer un sentiment d'appartenance ? En leur donnant une vitrine de mobilisation du milieu sur les ressources du milieu forestier. En créant une communauté de pratique efficace qui tient compte des réalités et des contraintes des différents acteurs. En faisant connaître et reconnaître les organisations sur le territoire. En rejoignant le grand public et les élus. En continuant d'être fiers de leur forêt et en mettant en valeur toutes les ressources qui en découlent et en permettant à tous les citoyens de participer aux travaux sur différentes plateformes.

Pour y parvenir, des outils modernes et originaux sont proposés afin de maximiser les investissements en temps et en argent. Il est important de faire des rencontres en personne pour créer des liens durables, mais il est impensable de pouvoir déplacer régulièrement tous les acteurs du territoire. D'autant plus que tout le monde est extrêmement sollicité et occupé et que le territoire à couvrir est grand.

Pour le territoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean, les communautés de pratique seraient donc mixtes, alliant quelques rencontres formelles à une interaction continue sur le Web. Certains outils sur le Web permettront à un maximum d'usagers d'exprimer leurs points de vue et, au besoin, d'intégrer la communauté de pratique s'ils le désirent.

⁷ Le Clech, Bernard *Animer une communauté de pratique*, Présentation Powerpoint page 8.

⁸ <http://www.infotheque.info/cache/9992/www.cefrio.qc.ca/pdf/GuideCommunautes.pdf>

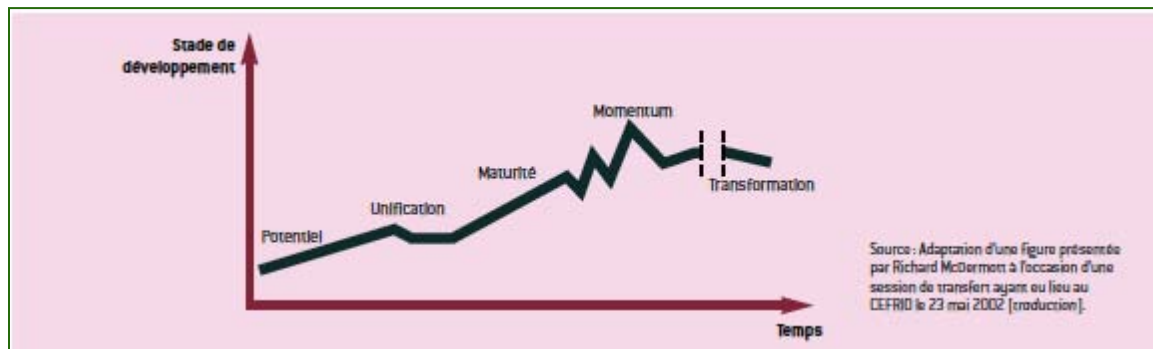
La réussite de la communauté dépendra de (en ordre d'importance) :

1. la **présence d'un animateur de communauté** efficace qui saura motiver les troupes;
2. l'**implication** de tous les acteurs;
3. la **mise à niveau technique** des utilisateurs (ateliers, formation).

La mise en place d'un tel mécanisme implique une bonne répartition de rôles et un processus où les étapes seront franchies une à la fois. Les rôles clés sont ceux de l'animateur, du coach s'il y en a un, et de l'équipe de soutien technologique. Ces personnes sont essentielles autant pour la mise en place que pour le fonctionnement ultérieur de la communauté de pratique.

Ce mécanisme nécessitera des efforts en temps et en argent. Heureusement, les nouvelles technologies nous permettent d'être efficaces en économisant temps et argent lorsqu'elles sont bien utilisées. Une fois démarrée, la communauté de pratique devra bénéficier d'un soutien constant de son environnement organisationnel et d'une animation éclairée. Ces facteurs vont contribuer à en assurer la pérennité et permettront d'afficher une valeur tangible au moment de l'évaluation.

Tableau 3 - Stades de développement d'une communauté de pratique



FACTEURS DE SUCCÈS

Pour maximiser les chances de succès suite à l'implantation d'une communauté de pratique, il faut savoir réunir les conditions suivantes :

- s'assurer de l'intérêt des participants envers les orientations de Forêt modèle;
- la soutenir concrètement par des ressources compétentes et engagées;
- lui faire une place comme structure légitime au sein de l'organisation;
- se donner du temps, encourager et reconnaître la participation par des pratiques de ressources humaines appropriées;
- expliquer en quoi consiste la communauté de pratique et présenter les avantages.

L'ANIMATEUR

C'est l'animateur qui détient le rôle le plus important : c'est à lui que revient la tâche de dynamiser la communauté et d'orienter ses efforts. L'animateur doit faire preuve d'un leadership soutenu dans la vie de celle-ci.

L'animateur est l'âme de la communauté. Son rôle est multiple, il consiste à :

- Voir à maintenir un certain niveau d'activité au sein de la communauté;
- Favoriser les échanges et inciter les moins actifs à s'engager davantage;
- Maintenir un climat propice à la réflexion;
- Aider la communauté à dégager son sens et structurer sa démarche;
- S'assurer d'un modus operandi favorable pour tous.

L'animateur est le guide et le gestionnaire de la communauté. Il a pour rôle d'assurer son développement, sa pertinence, son importance stratégique au sein de l'organisation, et sa visibilité. Il tient également souvent le rôle de facilitateur : il est chargé de former un réseau parmi les membres de la communauté, en encourageant la participation, en facilitant ou en déclenchant les discussions et en dynamisant continuellement la communauté. Il peut également être animateur de contenu, c'est-à-dire le gardien des connaissances explicites; il est chargé de chercher, de retrouver, de transférer les connaissances explicites et de répondre aux questions des membres à ce sujet. De plus, il joue le rôle d'administrateur en tant qu'organisateur et coordonnateur des événements et activités de la communauté. Ainsi, l'animateur se doit d'être à l'écoute de ses membres afin que sa communauté puisse exister en symbiose avec l'environnement social déjà établi, mais également afin qu'elle puisse se développer et atteindre son plein potentiel.

LES TÂCHES DE L'ANIMATEUR

7B	L'animateur « en scène » <small>(interactions avec le groupe)</small>	L'animateur « en coulisses » <small>(interactions individuelles)</small>
	<ul style="list-style-type: none"> • Accueille les participants • Facilite la présentation des membres les uns aux autres • Propose des thèmes à explorer, des sujets de discussion • Anime les conversations • Se préoccupe de la qualité et de la pertinence des échanges • Maintient un bon climat • Synthétise les échanges • Mesure les progrès, en parle • Félicite, encourage • Fournit ou obtient l'aide nécessaire pour utiliser les outils 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrute un membre • Sollicite la participation d'un expert • Invite un membre silencieux à collaborer • Aide un membre ayant un problème • S'enquiert d'un membre absent • Relève un comportement inapproprié • Met des gens en relation • Interagit avec le parrain, le commanditaire • Chemine en tandem avec son <i>coach</i>

LES BÉNÉFICES POTENTIELS POUR L'ORGANISATION

Une utilisation efficace et une bonne participation à la communauté généreront un ensemble de bénéfices pour la Forêt modèle du Lac-Saint-Jean, considérant sa composition, les lieux physiques délocalisés et l'importance des communications interne et externe dans le contexte de ce projet partenarial. Les bénéfices potentiels sont donc :

- réduire l'impact de la délocalisation;
- réduire la duplication;
- gagner du temps;
- accroître la motivation et l'engagement;
- faciliter le transfert de connaissances;
- façonner la culture organisationnelle, mettre en commun les outils;
- développer des capacités;
- innover;
- bonifier les processus.

L'essentiel pour profiter de ces bénéfices potentiels est de regrouper les gens qui veulent apprendre les uns des autres en partageant leur expérience. Ainsi, dans un environnement favorable, avec la thématique mobilisatrice des forêts communautaires et un soutien technologique adéquat, la Forêt modèle bénéficiera d'une meilleure adhésion des gens envers sa mission d'innovation et de recherche.

LA PÉRENNITÉ DU MÉCANISME

La mise en place de la communauté de pratique génère du changement et il est important de bien le gérer en suivant l'évolution des préoccupations individuelles et collectives des personnes impliquées.

Il faut aussi assurer une bonne formation aux participants et prévoir des mécanismes de reconnaissance ou différentes modalités pour permettre aux membres de consacrer du temps à la communauté de pratique.

En résumé, pour assurer la pérennité il faut :

- une vision, une légitimité et de l'engagement;
- des conditions favorables;
- des interventions ciblées;
- une vigie, une veille, une écoute des préoccupations des membres.

Finalement, après la mise en place de tout ceci, la communauté de pratique répondra à un besoin des partenaires. Forêt modèle atteindra ses objectifs en :

- utilisant une approche mobilisatrice;
- sachant ce qui se passe sur le territoire;
- devenant une communauté apprenante;
- créant des liens, faisant des contacts et des échanges;
- partageant des connaissances en ligne;
- sauvant du temps et gardant le contact entre les personnes impliquées;
- en faisant des suivis dynamiques, des rencontres intéressantes et divertissantes.

LES OUTILS DE COLLABORATION

Afin de choisir des outils adéquats, il faut connaître les capacités des membres de la communauté de pratique. Il ne faut pas s'attendre à ce que tout le monde soit à l'aise avec toutes les facettes des technologies utilisées dès le départ, mais ces technologies doivent être à la portée de tous. Il est primordial de prévoir des ateliers de présentation des outils et des mises à niveau technologique.

Voici certains outils qui pourraient profiter à une organisation comme la Forêt modèle du Lac-Saint-Jean :

SAVOIR CE QUI SE PASSE SUR LE TERRITOIRE : UNE CARTE INTERACTIVE DYNAMIQUE

Pour collaborer de manière efficace, les acteurs de la forêt doivent être en mesure de connaître ce qui se passe sur le territoire. Le site Web de la communauté de pratique devra présenter un répertoire des différents utilisateurs. Connaître tout ce qui se passe en forêt au Saguenay-Lac-Saint-Jean en une image seulement impossible? Non, ce l'est maintenant avec l'API Google Maps qui permet de créer des cartes collaboratives en ligne.

Simple d'usage, tous les acteurs tireront avantage à diffuser et partager leurs projets et créer des synergies régionales autour d'un sujet rassembleur.

Plusieurs sites utilisent cette technologie. Voici quelques exemples :

KAYAK (site de voyages en ligne) : <http://www.kayak.com/explore/>

Cartes des feux de forêt en Californie :

<http://www.latimes.com/news/local/la-me-la-fire-map-html,0,7464337.htmlstory>

Organisme de bassin versant Lac-Saint-Jean : <http://obvlacstjean.org/carteDynamique.php>

Plein air à la carte (ici-bas) : http://www.pleinairalacarte.com/carte_pleinair.php

Clean up the world (communauté de pratique environnementale) :

<http://activities.cleanuptheworld.org>

Potentiels :

- faire participer plusieurs membres à l'édification de la carte;
- représenter les différents acteurs avec des icônes différentes;
- devenir une vitrine régionale de collaboration.

DEVENIR UNE COMMUNAUTÉ APPRENANTE : LES PLATEFORMES DE COLLABORATION EN LIGNE

Une plateforme de collaboration en ligne est un site Web qui présente du contenu didactique et facilite la mise en œuvre de stratégies pédagogiques. Ces plateformes proposent des activités synchrones (« en temps réel ») ou asynchrones (« en différé ») qui peuvent être intégrées au site Web de la communauté ou situées sur un site externe, selon ses besoins.

Plusieurs logiciels collaboratifs existent. Voici une liste de trois plateformes conviviales et abordables qui offrent tous les outils nécessaires au fonctionnement d'une communauté.

- | | | |
|----------------|---|---|
| Moodle | <ul style="list-style-type: none">• intégré à site Web• gratuit | <ul style="list-style-type: none">• outil d'apprentissage utilisé par les institutions d'enseignement |
| Google | <ul style="list-style-type: none">• site externe• facile d'utilisation• gratuit | <ul style="list-style-type: none">• transformation des fichiers et documents Google• payant si plus de mémoire et de sécurité |
| Box.net | <ul style="list-style-type: none">• site externe• interface intuitive• partage de contacts Outlook• modulable : plusieurs applications supplémentaires disponibles, dont les outils Google• gratuit | <ul style="list-style-type: none">• site spécialisé en collaboration en ligne• Utilisation de fichiers Word et Excel et Gmail• payant si plus de mémoire, suivi de l'historique et plus de sécurité |

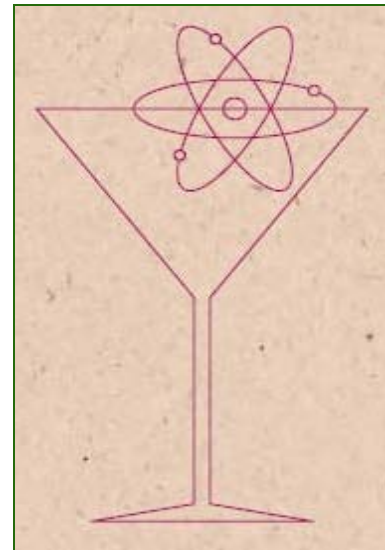
CRÉER DES LIENS, FAIRE DES CONTACTS

L'organisation de rencontres physiques est primordiale. À ces occasions, les gens discutent librement et l'éventail de sujets est plus grand que par des moyens de communication à distance. Regrouper l'ensemble des participants une ou deux fois par année permet de faire le point, mais aussi de prendre le pouls des personnes impliquées afin d'adapter les moyens d'animation de la communauté. L'essentiel est de maintenir l'intérêt et pour cela, il s'agit d'avoir une approche mobilisatrice et conviviale. La Forêt modèle étant un lieu d'innovation, des rencontres sur des sujets plus spécifiques (champignons forestiers, sirop de bouleau, etc.) pourraient se faire sous la formule « bar des sciences ».

Les bars des sciences sont de nouveaux rendez-vous de la culture scientifique. Ils permettent de faire sortir la science des lieux habituels de discussion que sont les classes, les colloques, les congrès ou les salles de conférence, et sont propices à un véritable dialogue entre les scientifiques et le grand public.

Une belle occasion de démystifier les sujets scientifiques d'intérêt public, autour d'un verre ou d'une tasse de café... Ces lieux permettent au public d'échanger avec des scientifiques sur des sujets d'actualité, en toute convivialité. Les chercheurs y trouvent aussi une occasion de partager leur passion, d'expliquer leurs travaux et de connaître le public et les questions qu'il se pose.

Les bars des sciences aideraient le grand public à saisir les enjeux liés à l'exploitation de nos ressources naturelles et stimuler leur implication au débat public.



PARTAGER SES CONNAISSANCES EN LIGNE : STOCKER DES FICHIERS

La principale fonction d'une plateforme de collaboration en ligne est de partager du contenu et du savoir. Les utilisateurs doivent être en mesure de publier, commenter, étiqueter, éditer et partager des fichiers facilement. Chaque fichier peut être facilement partagé à des contacts, par courriel ou sur les réseaux sociaux grâce à un lien URL. De plus, des tâches peuvent être assignées aux participants.

Des listes de contacts Outlook ou Gmail peuvent être importées à Box.net afin de créer rapidement la communauté. Différents droits de lecture, d'édition et de téléchargement peuvent être assignés aux membres de la communauté. Chaque utilisateur peut créer un profil et recevoir des notifications de changements par courriel ou avec l'aide d'un fil RSS.

PLANIFICATION BUDGÉTAIRE

Pour établir et faire profiter l'ensemble des utilisateurs forestiers du territoire de la Forêt modèle, celle-ci devra consacrer temps et argent. Par contre, dans le cadre de sa mission et de son rôle à apporter au développement des expertises collectives, mettre en place un réel mécanisme public de participation pourrait engendrer des retombées importantes pour l'organisation.

Le transfert d'expertise et le partage d'information pourraient faire de la Forêt modèle l'organisation de référence du territoire en matière de foresterie sociale innovante.

Frais variables	Année 1	Suivantes
Salaire animateur (40 à 50 % de son temps)	25 000 \$	20 000 \$
Avantages sociaux	3 000 \$	2 400 \$
Frais de déplacement des participants	8 500 \$	5 000 \$
Support, formation aux membres (1h/sem. * 50 sem.)	22 500 \$	10 000 \$
Frais technologiques (hébergement, réseau, branchement, équipements)	9 000 \$	4 500 \$
Frais de communication (audio, vidéo, écrits)	3 000 \$	3 000 \$
Frais d'entretien, honoraires	2 500 \$	1 500 \$
SOUS-TOTAL	73 500 \$	46 400 \$
Autres frais	Année 1	Suivantes
Collecticiel, licence et frais d'installation ⁹	25 000 \$	2 500 \$
Honoraires professionnels, coaching	20 000 \$	5 000 \$
SOUS-TOTAL	45 000 \$	7 500 \$
TOTAUX	118 500 \$	53 900 \$

⁹ La somme peut varier selon la solution retenue et doit être amortie sur plusieurs années. Cet outil pourra être utilisé pour de nombreuses autres applications. Il est possible de trouver certaines fonctionnalités sur le Web à peu de frais.

RECOMMANDATIONS

Le présent rapport visait à fournir au client :

- *Une proposition concrète pour la mise en place d'un mécanisme efficace permettant d'informer et de prendre connaissance des intérêts des citoyens dans la planification de l'aménagement et du développement du territoire.*

Pour la Forêt modèle, je recommande l'utilisation d'une carte interactive du territoire, où sont identifiés les usages, les projets de développement en cours et les potentiels identifiés par les recherches. De plus, cet outil convivial devra permettre de recevoir les idées et les commentaires des utilisateurs. Différents modèles vous sont proposés dans le rapport, l'important est de bien définir le besoin pour ensuite développer l'outil le mieux approprié.

L'outil développé par l'Organisme de bassin versant du Lac-Saint-Jean est un bel exemple du potentiel que pourrait représenter cette carte interactive. En plus de la carte, des modules doivent être intégrés pour partager les composantes du plan de développement et d'aménagement afin de recueillir les intérêts citoyens. La relation entre les usagers d'un champ d'intérêt et leur représentant à la table locale GIRT doit être possible.

- *Des recommandations explicites sur des outils simples et conviviaux à développer qui permettront une diffusion et un échange de l'information.*

Un module Web, composé de la carte interactive et d'une communauté de pratique animée et vivante permettront une diffusion et un échange de l'information. L'organisation de rencontres élargies et de bar des sciences sur des sujets spécifiques viendra bonifier la démarche de créativité et d'innovation que souhaite implanter la Forêt modèle du Lac-Saint-Jean.

CONCLUSION

Une organisation formée par des partenaires, à l'image de Forêt modèle, représente un terreau fertile pour développer une innovation sociale qui prendrait la forme d'une communauté de pratique. Le sujet est mobilisateur et la foresterie communautaire connaîtra une évolution importante avec la mise en place du nouveau régime forestier.

Développer un mécanisme qui permet la participation des citoyens c'est leur donner la capacité d'être entendus, de faire une différence et de faire en sorte que compte leur perspective axée sur la pratique et l'occupation du territoire forestier.

Dans l'économie du savoir, le pouvoir d'expression revêt autant d'importance que le pouvoir de la position. La connaissance est effectivement une source de pouvoir, mais la garder pour soi n'est pas nécessairement la meilleure façon d'en tirer profit, surtout dans le contexte de la Forêt modèle du Lac-Saint-Jean. Ce mécanisme ouvert et transparent est potentiellement source de mobilisation envers les territoires forestiers des partenaires respectifs.

Finalement, selon Etienne Wenger qui signe la préface du guide de mise en place et d'animation d'une communauté de pratique : « Dans une communauté de pratique, le partage du savoir n'est ni unidirectionnel, ni simplement une transaction. C'est un engagement mutuel à l'apprentissage entre pairs. La communauté entière bénéficie d'une pratique améliorée. Même les experts tirent profit du savoir accru de leurs collègues. En partageant son savoir, on investit dans les « actions » de la communauté. Dans ce contexte, la distinction entre l'intérêt personnel et la générosité s'estompe. »

RÉFÉRENCES

AGIR (2011). Site Internet de l'Agence de gestion intégrée des ressources. En ligne : <<http://www.groupeaqir.com>>.

BHERER, Laurence (2006), *La démocratie participative et la qualification citoyenne*, Nouvelles pratiques sociales Vol. 18, no 2 : 24-38

BOURGAULT, J. (1999), « Implications de la bonne gouvernance » dans *Gouvernance : concept et application*, Corkery, Joan (ed.), Bruxelles, Institut international des sciences administratives, pp. 173-189.

BOURHIS, A., et D.-G. TREMBLAY (2004). *Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles*, Québec, CEFRIO, collection Recherche et Études de cas, 173 p.

BOURQUE, Denis (2004), *Participation et démocratisation dans un modèle de partenariat territorial*. Nouvelles Pratiques Sociales (NPS), Vol. 17, no 1, 142 p. : 83-97

CHIASSON, G, BOUCHER, J.L., MARTIN, T., (2005) *La forêt plurielle : nouveau mode de gestion et d'utilisation de la forêt, le cas de la Forêt de l'Aigle*, Vertigo : la revue des sciences de l'environnement : p. 115-125

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN (2011), *Plan régional de développement intégré des ressources et du territoire en bref*, Commission régionale sur les ressources naturelles et le territoire. <<http://www.creslsj.ca/contenu/prdirt-et-portraits/92-le-prdirt-en-bref.php>>

COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ FORESTIÈRE DE LA RIVIÈRE AUX SAUMONS (2008), *Plan d'aménagement forestier Forêt habitée La Doré 2009-2013*. < <http://www.cooprivièresauxsaumons.com>>. 65 P.

CEFRIO (2005), *Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles: travailler, apprendre et collaborer en réseau*. 116 p.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2010), *Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier*, <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A_18_1/A18_1.html>

LE CLECH, Bernard, *Animer une communauté de pratique*, INSEP Consulting Édition, Powerpoint 9 p.

LEMIEUX, Raymond (2003), *Bar des sciences : mode d'emploi*. Société pour la promotion de la science et de la technologie. 24 p.

MINISTÈRE DES RESSOURCES NATURELLES ET DE LA FAUNE DU QUÉBEC (2009) *Processus de planification forestière et tables locales de gestion intégrée des ressources et du territoire*. Powerpoint 33 p.

MINISTÈRE DES RESSOURCES NATURELLES ET DE LA FAUNE DU QUÉBEC (2010) *Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier – Le plan régional de développement des ressources et du territoire (PRDIRT)*. Powerpoint 15 p.

PAQUET, G. (2006), « Gouvernance : le scandale de la bonne volonté », Encyclopédie de l'Agora. 8-10 Mars. 14^e conférence nationale de Solidarité rurale du Québec.

ROSELL Steven A. (2000), *Un nouvel encadrement pour le leadership et la gouvernance à l'ère de l'information*. Rapport de la Table Ronde pour un renouveau de la gouvernance. 42 p.

TEITELBAUM, Sara pour SOLIDARITÉ RURALE DU QUÉBEC (2010), *L'arbre est dans ses feuilles et la forêt, dans sa communauté : Guide sur la foresterie communautaire*. 32 P.

VACHON, B. (1993), *Le développement local, Théorie et pratique*, Gaétan Morin Éditeur, 330 p.