



PROJET SUPRARÉGIONAL

Amélioration de l'acceptabilité sociale de l'aménagement forestier au Québec par le développement de la démarche participative des Tables de gestion intégrée des ressources et du territoire (TGIRT)

**Rapport final présenté par Annie Montpetit
Chargée de projet**

Présenté par la MRC de Pontiac au Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP), *Décembre 2021.*



Table des matières

ACRONYMES	4
LISTE DE FIGURES	5
LISTE DE TABLEAUX	5
REMERCIEMENTS	6
SOMMAIRE EXÉCUTIF	7
1.PRÉSENTATION DU RAPPORT	10
1.1 MISE EN CONTEXTE ET OBJECTIFS DU PROJET.....	11
1.2 PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE DE CONSULTATION	12
1.2.1 Webinaires et sondage.....	13
1.2.2 Entrevues	14
1.2.3 Comité d'experts	14
1.3 ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	15
2.REVUE DE LITTÉRATURE SUR LA PARTICIPATION PUBLIQUE.....	18
2.1 LA PARTICIPATION PUBLIQUE	18
2.2 CADRE D'ANALYSE POUR ABORDER LA PARTICIPATION DANS LES TGIRT	22
2.2.1 Qui participe ? La sélection et la mobilisation des publics	22
2.2.2 Comment participe-t-on? Les procédures et les répertoires de la participation	24
2.2.3 À quoi participe-t-on? Les objectifs et les effets des dispositifs participatifs	25
3.DÉFIS ET CONSTATS ASSOCIÉS À LA PARTICIPATION	29
3.1 LA PARTICIPATION AU SEIN DES TGIRT	31
3.1.1 La motivation à intégrer les TGIRT.....	31
3.1.2 Les connaissances liées à la participation	32
3.1.3 La professionnalisation de la participation	34
3.1.4 Formation.....	34
3.1.5 Les enjeux de participation	35
3.1.6 Résumé des enjeux de participation.....	36
3.2 LES PROCÉDURES DE PARTICIPATION DES TGIRT.....	37
3.2.1 Relations interpersonnelles	37
3.2.2 Confiance entre les membres.....	38
3.2.3 Confiance envers le processus.....	39
3.2.4 Rapports de pouvoir.....	40
3.2.5 Changements de personnel ou de membre.....	41
3.2.6 Zones d'influence parallèles	42
3.2.7 Les rôles, mandats et responsabilités des acteurs	42
3.2.8 Manque de clarté face aux rôles et mandats.....	46
3.2.9 Ressources.....	47

3.2.10	Communication et transparence.....	49
3.2.11	Harmonisation	50
3.2.12	Résumé des enjeux liés aux procédures de participation	54
3.3	LES OBJECTIFS ET LES EFFETS DE LA PARTICIPATION AUX TGIRT	56
3.3.1	Acceptabilité sociale.....	56
3.3.2	Apprentissages (individuels et collectifs)	57
3.3.3	Vision régionale.....	57
3.3.4	Flexibilité	61
3.3.5	Gestion intégrée.....	61
3.3.6	Avenir des TGIRT	65
3.3.7	Résumé des enjeux liés aux effets de la participation	66
4.	RÉFLEXIONS LIÉES AUX TGIRT COMME OUTIL DE PARTICIPATION PUBLIQUE	68
4.1	PISTES D'ACTION STRATÉGIQUES SUR LES TGIRT	69
4.1.1	Flexibilité, adaptation et objectifs de participation	70
4.1.2	La gestion de conflits.....	73
4.1.3	Réfléchir à d'autres modes de participation	74
4.1.4	Le financement des enjeux sociaux de la foresterie	77
4.1.5	Financer la mise en place d'un comité d'expertise sur la participation publique.....	78
4.1.6	Ressources allouées aux TGIRT	80
4.2	PISTES DE SOLUTION FONCTIONNELLES PORTANT SUR LES TGIRT	83
4.2.1	Mettre en place des canaux de communication transparents et efficaces	83
4.2.2	Améliorer l'efficacité des rencontres de TGIRT	88
4.2.3	Améliorer les relations interpersonnelles.....	89
	CONCLUSIONS	90
	ANNEXES.....	92
	GUIDE D'ENTREVUES : REPRÉSENTANTES ET REPRÉSENTANTS DES TGIRT AU MFFP	92
	GUIDE D'ENTREVUES : COORDONNATEURS ET COORDONNATRICES DE TGIRT	93
	GUIDE D'ENTREVUES : MEMBRES DES TGIRT	94

ACRONYMES

BGA	Bénéficiaire de garantie d’approvisionnement
BMMB	Bureau de mise en marché du bois
CC	Comité ciblé
CRÉ	Conférence régionale des élus
LADTF	Loi sur l’aménagement durable du territoire forestier
MFFP	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs
MRC	Municipalité régionale de comté
PADF	Programme d’aménagement durable des forêts
PAFI	Plan d’aménagement forestier intégré
PAFIO	Plan d’aménagement forestier intégré opérationnel
PAFIT	Plan d’aménagement forestier intégré tactique
TGIRT	Table locale de gestion intégrée des ressources et du territoire
OLA	Objectifs locaux d’aménagement
RADF	Règlement sur l’aménagement durable des forêts
SADF	Stratégie d’aménagement durable des forêts
UA	Unité d’aménagement
VOIC	Valeurs, objectifs, indicateurs, cibles

LISTE DE FIGURES

Figure 1. La démarche de consultation de la phase II	13
Figure 2. Nuage de mots qui résume les défis liés à la participation.....	30
Figure 3. Adaptation d'un schéma de la participation publique tirée du Manuel étudiant <i>Planning for effective public participation</i> de l'IAP2.....	72
Figure 4. Résumé des étapes à inclure dans la mise en place d'un laboratoire vivant.....	76
Figure 5. Cadre expliquant le processus d'harmonisation tiré du site Internet du MFFP	86

LISTE DE TABLEAUX

Tableau 1. Résumé des enjeux de participation	36
Tableau 2. Résumé des enjeux liés aux procédures de participation	54
Tableau 3. Citations portant sur la confiance de même que les rôles et mandats.....	55
Tableau 4. Défis liés à la prise en compte des enjeux régionaux selon les coordinations de TGIRT	60

REMERCIEMENTS

Afin d'interroger la démarche participative et le fonctionnement des Tables de gestion intégrée des ressources et du territoire (TGIRT), une démarche de consultation a été mise en place d'abord dans trois régions-pilotes du Québec (Lanaudière, Laurentides et Outaouais), pour ensuite s'étendre à d'autres TGIRT de la province.

D'emblée, je tiens à reconnaître la contribution financière du MFFP à ce projet, à travers le Programme d'aménagement durable des forêts (PADF). Cet appui a été indispensable à la réalisation des travaux de ce projet en plus de démontrer la volonté du MFFP d'améliorer la démarche participative des TGIRT. Des remerciements sincères vont aussi à la MRC de Pontiac pour son appui administratif, logistique et humain à la mise en œuvre de ce projet.

La phase d'amorce du projet suprarégional coïncidait avec le début de la pandémie de COVID-19. La planification des activités a été revue pour prendre en compte cette nouvelle réalité. Cependant, sans la participation active, la collaboration et la générosité en temps des personnes qui ont participé aux activités de consultation, le projet aurait difficilement pu se mettre en place. Je tiens donc à remercier les personnes qui ont participé aux différentes activités de consultation (entrevues, sondages, comités) réalisées dans le cadre de ce projet. En outre, des remerciements sincères vont à Raymond Barrette (Outaouais), Claudine Éthier (Lanaudière), et Claude Dionne (Laurentides), coordonnateurs et coordonnatrice de TGIRT, pour leur appui à la mise en œuvre de ce projet.

Par ailleurs, l'obtention d'une Subvention d'engagement partenarial du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) a permis de créer un partenariat avec une équipe de recherche de l'Université du Québec en Outaouais (UQO). Je tiens donc à souligner la précieuse collaboration de Guy Chiasson, professeur au Département de sciences sociales, Hanneke Beaulieu, doctorante en sciences sociales appliquée et Mireille Tchola, candidate à la maîtrise sciences sociales du développement, qui ont grandement amélioré la profondeur des réflexions qui sont mises de l'avant dans ce rapport.

Annie Montpetit

Chargée de projet
MRC de Pontiac

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Ce rapport présente les constats émis à la suite de près de deux ans d'activités de recherche, de consultations et de réflexions portant sur la participation au sein des Tables de gestion intégrée des ressources et du territoire (TGIRT). La section 1 présente le projet, ses objectifs ainsi que la démarche de consultation qui a été développée dans le cadre du projet suprarégional.

La section 2 fait un survol de la littérature académique entourant les approches de participation publique pour mettre de l'avant le cadre d'analyse de Guillaume Gourgues¹. Ce dernier permet d'analyser la participation publique autour de trois grands pôles :

- Qui participe (mobilisation et sélection des publics)?
- Comment (procédures et pratiques de participation)?
- À quoi (effets de la participation)?

La section 3 s'attarde pour sa part aux résultats de la phase II du projet. En suivant le cadre d'analyse, certains enjeux portant sur la mobilisation et la sélection des publics sont mis en exergue. Ces derniers portent sur les motivations sous-jacentes à la participation, les connaissances nécessaires afin de participer pleinement aux TGIRT, la professionnalisation de la participation de même que les enjeux liés à la formation. Essentiellement, ces enjeux pointent vers des barrières à la pleine participation de certains membres aux TGIRT. Une autre série d'enjeux portait sur les procédures et les pratiques de participation au sein des TGIRT. Des défis liés aux relations interpersonnelles, à la confiance de même qu'au rôles et mandats ont révélé des rapports de pouvoir inégaux entre les membres. Par ailleurs, les procédures d'harmonisation, les ressources et la communication sont des sujets qui ont soulevé un certain nombre de limites à la participation. Enfin, une dernière série d'enjeux documente les objectifs de la participation. La prise en compte des particularités régionales, la gestion intégrée,

¹ Gourgues, Guillaume (2013). *Les politiques de démocratie participative*, Libre cours, Presses universitaires de Grenoble : Grenoble.

l'acceptabilité sociale et les apprentissages ont permis de poser les jalons de questionnements sur les visées de la participation auprès des TGIRT.

Pour terminer, la section 4 présente les pistes d'action stratégiques et opérationnelles qui visent à pallier les défis soulevés dans la section 3. Voici donc un résumé des recommandations.

Recommandations stratégiques :

- Entamer un processus de réflexion à propos des objectifs de participation au sein des TGIRT. Ces réflexions viseraient à revoir les objectifs liés à la finalité de la participation;
- Développer des mécanismes de résolution de conflits neutres en intégrant des personnes externes au MFFP et aux TGIRT;
- Explorer des mécanismes participatifs innovateurs comme les laboratoires vivants afin de rejoindre des publics diversifiés et d'améliorer la satisfaction envers le processus décisionnel;
- Créer au moins un poste de recherche spécialement dédié à la foresterie sociale à la Direction de la recherche du MFFP;
- Financer la mise sur pied d'un service de la planification collaborative, composé de personnes expertes en participation, concertation, animation et résolution de problèmes, qui pourraient offrir un appui, sur demande, aux TGIRT qui le souhaitent pour des besoins spécifiques;
- Déployer des stratégies pour faciliter l'accès aux ressources nécessaires au bon fonctionnement de la coordination des TGIRT et de la participation des membres aux TGIRT.

Recommandations fonctionnelles :

- Mettre en place des canaux de communication transparents et efficaces : des pistes d'action portant sur l'amélioration des outils de vulgarisation de même que du partage de l'information et de l'expertise sont suggérées.
- Améliorer l'efficacité des rencontres de TGIRT : des pistes d'action portant sur l'amélioration du fonctionnement des TGIRT (comités de travail, format des rencontres) sont proposées.
- Améliorer les relations interpersonnelles au sein des TGIRT : les sorties terrain de même que la mise en place de codes d'éthique ont été soulignées par les coordonnateurs et coordonnatrices comme des initiatives qui améliorent le climat des relations interpersonnelles.

PREMIÈRE PARTIE

Présentation du projet



1. PRÉSENTATION DU RAPPORT

Ce rapport fait état des enjeux qui ont été soulevés au cours de la conduite des différentes activités entourant le projet suprarégional. Les enjeux qui touchent la participation au sein des Tables de gestion intégrée des ressources et du territoire (TGIRT) ont été mis en lumière dans le rapport de la phase 1 de ce projet. En parallèle, d'autres articles académiques²³ ont mis en exergue certains des défis associés aux TGIRT et ceux-ci étaient cohérents avec les résultats de la phase I du projet. Avec la collaboration d'une équipe de recherche de l'Université du Québec en Outaouais (UQO), il a été possible de donner un ancrage davantage théorique à cette deuxième phase, d'approfondir les enjeux portant sur la participation et de réfléchir à des pistes de solution.

Ce rapport vise différents publics. Il s'adresse avant tout aux personnes directement impliquées au sein des TGIRT, que ce soit les coordonnateurs, les coordonnatrices ou encore, les membres des TGIRT. Bien entendu, il s'adresse également au Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP). Ainsi, différents publics pourront y trouver leur compte et avoir une meilleure compréhension des défis de même que des avenues qui pourraient être envisagées pour améliorer la démarche participative des TGIRT.

La première section du document propose de faire un retour sur les objectifs et la mise en place des outils de concertation dans la gouvernance des forêts au Québec et présente la démarche de consultation déployée pour cette deuxième phase du projet. Ensuite, quelques éléments tirés de la littérature portant sur la participation publique seront présentés en deuxième partie. Cet éclairage de la littérature existante vise avant tout à contextualiser et à trouver un cadre pour analyser le mécanisme de participation publique

² Tardif, Jonathan, Jean-François Bissonnette et Jérôme Dupras. 2017. « La participation publique dans la gestion des forêts du Québec : Réorganisation de la concertation régionale dans un contexte institutionnel en transition ». *The Forestry Chronicle*, 93 (01): 58-70. <https://doi.org/10.5558/tfc2017-011>

³ Bernard, Anne, Nancy Gélinas, et Louis Bélanger. 2020. "Bilan de la gestion intégrée des ressources et du territoire au Québec." *The Forestry Chronicle*, 96:90-99. <https://doi.org/10.5558/tfc2020-014>

qu'est une TGIRT. En troisième partie, les enjeux et défis associés à la participation aux TGIRT seront présentés. La quatrième partie fournit pour sa part des éléments de réflexion concernant l'avenir des TGIRT ainsi que des pistes de solution pour améliorer leur fonctionnement.

1.1 Mise en contexte et objectifs du projet

Mises en place en 2010 dans le contexte de l'adoption de la Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier (LADTF), les TGIRT constituent un outil de concertation qui permet aux acteurs locaux concernés par l'aménagement de la forêt d'influencer la planification forestière. Ainsi, elles ont pour but d'assurer une prise en compte des intérêts et des préoccupations des personnes et des organismes concernés par les activités forestières, de fixer des objectifs locaux d'aménagement (OLA) durable des forêts et de convenir des mesures d'harmonisation des usages. Les TGIRT constituent donc une plateforme au sein de laquelle il est possible de recevoir de l'information et d'exprimer des préoccupations face aux activités liées à la planification forestière.

Les personnes qui siègent aux TGIRT sont des bénévoles ou des employés d'organisations les mandatant pour les représenter à travers leurs autres tâches. La capacité d'aborder et de traiter plusieurs enjeux au cours d'une période donnée est donc limitée. Du côté du MFFP, les experts pouvant transférer les connaissances entourant la planification forestière ont leurs propres tâches à accomplir et des échéanciers à respecter. Le nombre d'interventions et les moments où ils peuvent participer aux travaux de la TGIRT sont donc également restreints.

C'est avec une visée d'amélioration continue de la démarche participative des TGIRT que ce projet à caractère suprarégional a été élaboré. Effectivement, dix ans après la mise en place des TGIRT, il incombe de mieux comprendre les défis et limites qui marquent la participation aux TGIRT. Le but premier de cette deuxième phase du projet suprarégional consistait à identifier des pistes de solution qui permettraient d'améliorer la démarche participative des TGIRT. Par conséquent, les objectifs de cette deuxième phase étaient les suivants :

- Évaluer jusqu'à quel point les défis/tensions qui caractérisent la démarche participative ainsi que le fonctionnement des TGIRT dans les trois régions pilotes

(Laurentides, Lanaudière et Outaouais) sont en adéquation avec l'ensemble des TGIRT du Québec;

- Comprendre comment les pratiques de concertation et la littérature entourant la participation publique pourraient alimenter la réflexion sur l'amélioration de la participation au sein des TGIRT;
- Approfondir la compréhension des enjeux liés à la participation aux TGIRT et les regrouper selon un cadre d'analyse tiré de la littérature;
- Élaborer des pistes de solution et de réflexion pour chaque groupe d'enjeux.

1.2 Présentation de la démarche de consultation

La première phase du projet s'est déroulée en trois étapes, chacune permettant de mieux comprendre les TGIRT des régions-pilotes ainsi que leurs principaux enjeux en termes de participation publique. La méthodologie ainsi que les résultats détaillés de cette première phase se trouvent dans [le rapport de la phase 1](#).

Dans le cadre des travaux de la deuxième phase, une démarche de validation des résultats obtenus lors de la première phase du projet a été entreprise auprès des coordonnateurs et coordonnatrices des TGIRT de l'ensemble du Québec. Un **sondage** leur a été envoyé pour recueillir leurs impressions sur les résultats de la phase I. Ceci était particulièrement important puisque les résultats de la phase I ne touchaient que les trois régions-pilotes. En parallèle, une **revue de littérature** portant sur les pratiques de concertation et de participation publique a été effectuée. Enfin, des **entrevues** ont été menées auprès de différentes parties prenantes aux TGIRT afin de discuter d'éventuelles pistes de solution face aux problématiques identifiées. Les réflexions portant sur les pistes de solution ont également été bonifiées lors de rencontres avec un **comité** formé de personnes ayant une expertise sur la participation publique, la concertation et la gouvernance. La figure 1 résume les différentes étapes de la démarche de collecte d'information pour la deuxième phase du projet. Chacune des activités sera expliquée dans les sous-sections suivantes.



Figure 1. La démarche de consultation de la phase II

1.2.1 Webinaires et sondage

Un premier webinaire a eu lieu le 14 décembre 2020 auprès des coordonnateurs et coordonnatrices des TGIRT du Québec. Une quinzaine de personnes étaient présentes lors de cette rencontre. Les constats de la phase I ont été présentés et une période d'échange s'en est suivi. De la même manière, un webinaire a été organisé avec les responsables des TGIRT auprès du MFFP. Cette activité a eu lieu le 1^{er} février 2021 et a réuni une vingtaine de personnes.

Toujours dans l'optique de recueillir des commentaires et de valider les constats obtenus lors de la phase I du projet, un questionnaire a été envoyé à l'ensemble des coordonnateurs et coordonnatrices du Québec. La plateforme Survey Monkey a été utilisée pour recueillir les perspectives de ce groupe d'acteurs. Dix personnes ont rempli le questionnaire.

1.2.2 Entrevues

Des entrevues semi-dirigées ont été conduites pour approfondir les enjeux qui touchent les TGIRT. Ces entrevues, d'une durée moyenne d'une heure chacune se sont déroulées en septembre et octobre 2021. Un total de 17 personnes ont pris part à cette activité, soit :

- 7 membres de TGIRT dans les Laurentides, Lanaudière ou les Laurentides;
- 3 responsables des TGIRT auprès du MFFP;
- 7 coordonnatrices et coordonnateurs de TGIRT.

Il faut préciser d'emblée que la phase I avait permis de recueillir plusieurs commentaires de membres de TGIRT, ce qui explique le nombre moins élevé de membres qui ont pris part à cette deuxième phase. Par ailleurs, après ces entrevues, il y a eu une impression de saturation, c'est-à-dire qu'il n'y avait plus d'éléments nouveaux qui émergeaient.

Un guide d'entretien a été utilisé pour la conduite des entrevues. Cependant, les entretiens ont pris la forme d'un échange plutôt qu'une structure rigide de questions-réponses.

1.2.3 Comité d'experts

Un comité formé de personnes expertes a été formé afin de jouer un rôle consultatif. Ce comité était chargé de donner des rétroactions quant aux enjeux prioritaires portant sur la participation publique au sein des TGIRT. Il avait également la responsabilité d'examiner les pistes d'action potentielles pour améliorer la démarche participative des TGIRT. Plus précisément, ce comité s'est penché sur les pratiques de concertation et de participation, les mécanismes d'inclusion et d'exclusion de la participation, la gouvernance des forêts au Québec de manière plus générale ainsi que les objectifs visés par la participation publique.

Deux rencontres ont eu lieu avec le comité. Ces rencontres visaient à présenter le projet, les membres qui composent le comité ainsi que les résultats obtenus lors des entrevues. Une discussion suivait afin d'échanger sur les pistes de solution potentielles. La deuxième rencontre était également ouverte aux coordinations des TGIRT des trois régions-pilotes.

1.3 Analyse et interprétation des résultats

À la suite de l'analyse du questionnaire, des entrevues et des discussions du comité de personnes expertes, il a été possible d'approfondir certains des enjeux identifiés dans la phase I du projet. Ces constats servent de base à l'élaboration des pistes de solution présentées dans la partie 4.

Les mêmes considérations mises de l'avant dans le rapport de la phase I prévalent pour l'analyse et l'interprétation des résultats de cette deuxième phase. Puisque le projet se situe dans une visée de compréhension des problèmes et défis vécus par les individus, une approche qualitative a été adoptée. La démarche d'analyse consiste ainsi à décrire les perceptions, le vécu et les observations qui ont été rapportés par les personnes qui ont participé au processus de consultation. L'idée derrière cette démarche n'était pas de faire une généralisation des perceptions mais bien de dégager les constats qui émergent des réponses obtenues lors des sondages et entrevues.

L'interprétation des résultats se base donc uniquement sur les informations obtenues par les personnes ayant participé au sondage et aux entrevues. L'échantillon des personnes qui ont participé teinte les résultats obtenus. Par exemple, le fait de ne pas avoir eu d'industriels forestiers qui ont participé aux entrevues occulte leur point de vue de l'analyse. La participation des industriels forestiers aurait certes bonifié l'analyse mais ne diminue en rien la pertinence des constats qui sont émis dans cette analyse. La même considération prévaut pour l'échantillon des membres des TGIRT dans les trois régions pilotes. Compte tenu des limites en temps et en ressources, il était impossible de sonder l'ensemble des membres des TGIRT de la province pour les entrevues. Puisque les membres des TGIRT des trois régions pilotes étaient déjà familiers avec le projet suprarégional, la décision a été prise de les solliciter à nouveau.

Concernant l'interprétation des données, un résumé a été effectué à la suite de chaque entrevue. Les réponses obtenues lors du sondage Survey Monkey de même que les résumés des entrevues ont été analysés avec l'aide du logiciel d'analyse qualitative MAXQDA, qui a permis de construire des cartes thématiques et de faire ressortir les éléments clés pour l'interprétation des résultats. Un cadre d'analyse composé de trois grandes questions, élaboré à la suite de la revue de la littérature, a permis de guider l'organisation des données. Ce cadre sera présenté à la prochaine section. Les propos ont

donc été regroupés en fonction des thématiques identifiées pour chacune des questions du cadre d'analyse.

Par ailleurs, chaque personne qui a participé aux activités de consultation s'est vu attribuer un code alphanumérique. Les codes correspondent aux catégories d'acteurs et s'expliquent avec la première lettre du code de la manière suivante :

- Codes débutant par un « M » : membres de TGIRT
- Codes débutant par la lettre « P » : coordonnateurs ou coordonnatrices, réponses du sondage Survey Monkey
- Codes débutant par la lettre « C » : coordonnateurs ou coordonnatrices, réponses des entrevues
- Codes débutant par la lettre « R » : responsables des TGIRT au MFFP

DEUXIÈME PARTIE

Revue de littérature sur la participation publique



2. REVUE DE LITTÉRATURE SUR LA PARTICIPATION PUBLIQUE

Cette revue de littérature, réalisée par Hanneke Beaulieu (membre de l'équipe de recherche de l'UQO) dans le cadre du projet suprarégional, visait à fournir un cadre pour organiser l'analyse des enjeux portant sur la participation au sein des TGIRT (section 3).

2.1 La participation publique

Consultations publiques, sondages, comités consultatifs, tables rondes, et bien plus – les mécanismes contemporains de participation publique abondent dans les secteurs des ressources naturelles depuis les années 1990⁴. La participation publique, définie de manière très large comme étant « un processus qui implique des membres du public aux activités de définition des priorités d'action, de prise de décision ou d'élaboration de politiques au sein d'organisations ou d'institutions responsables du développement de politiques publiques et d'action publique »⁵ s'inscrit dans une trajectoire vers une gouvernance élargie. Par exemple, selon Bas Arts, « [o]ne of the icons of forest governance is participatory forest management, or PFM (an umbrella term for initiatives like community forestry, community-based forest management, collaborative forest management and joint forest management) »⁶. Des approches plus participatives,

⁴ John R. Parkins et Ross E. Mitchell. « Public Participation as Public Debate: A Deliberative Turn in Natural Resource Management », *Society & Natural Resources* 18, n° 6 (juillet 2005) : 529-40. <https://doi.org/10.1080/08941920590947977> .

⁵ Gene Rowe et Lynn J. Frewer. « A Typology of Public Engagement Mechanisms », *Science, Technology, & Human Values* 30, n° 2 (avril 2005) : 253. <https://doi.org/10.1177/0162243904271724> traduit.

⁶ Bas Arts. « Assessing forest governance from a 'triple g' perspective: government, governance, governmentality », *Forest Policy and Economics*, *Assessing forest governance - analytical concepts and their application*, 49 (décembre 2014) : 88. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2014.05.008>.

collaboratives et polycentriques viendraient donc remplacer une gestion étatique trop opaque et centralisée afin de mieux répondre aux problèmes complexes de systèmes socio-écologiques à la fois incertains et imprévisibles⁷.

Si l'article très influent de Sherry Arnstein⁸, originalement publié en 1969, classe les mécanismes de participation selon le degré de pouvoir conféré aux citoyens, pour bien des auteurs, l'unidimensionnalité de cette analyse et la normativité des échelons que propose cette auteure n'est plus de mise⁹. Pour ces derniers, il n'existe pas un mécanisme de participation objectivement mieux qu'un autre ; il faut donc chercher à produire des connaissances afin d'optimiser le choix du mécanisme de participation publique selon le contexte. Archon Fung¹⁰ propose de conceptualiser la participation publique à partir de trois dimensions, soit la sélection des participants, le design de la participation (les modes de communication et de prise de décision) ainsi que le degré d'autorité et de pouvoir décisionnel confié aux participants. En s'appuyant sur les dimensions mises de l'avant par

⁷ Ruth Potts. « Disconnected dots?: A systematic review of governance challenges for natural resource management », *Journal of Environmental Planning and Management* 63, n° 8 (2 juillet 2020) : 1356-74. <https://doi.org/10.1080/09640568.2019.1663723>

Michael Lockwood et al. « Governance principles for natural resource management », *Society & Natural Resources* 23, n° 10 (août 2010) : 986-1001. <https://doi.org/10.1080/08941920802178214>.

⁸ Sherry R. Arnstein. « A Ladder of Citizen Participation », *Journal of the American Planning Association* 85, n° 1 (2 janvier 2019) : 24-34. <https://doi.org/10.1080/01944363.2018.1559388>.

⁹ Luigi Bobbio. « Designing effective public participation », *Policy and Society* 38, n° 1 (2 janvier 2019) : 41-57. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1511193>

Mark S. Reed et al. « A theory of participation: what makes stakeholder and public engagement in environmental management work?: A theory of participation », *Restoration Ecology* 26 (avril 2018) : S7-17. <https://doi.org/10.1111/rec.12541>

Archon Fung. « Varieties of Participation in Complex Governance », *Public Administration Review* 66, n° s1 (décembre 2006) : 66-75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>

Alan P. Diduck, Maureen G. Reed, et Colleen George. « Participatory approaches to resource and environmental management », dans *Resource and environmental management in Canada: Addressing conflict and uncertainty*, dir. Bruce Mitchell (Oxford University Press Toronto, 2015), 142-70.

¹⁰ Fung, « Varieties of Participation in Complex Governance ».

ce dernier, Luigi Bobbio¹¹ discute de dilemmes et de compromis dans le choix d'un mécanisme. Reed et al.¹² proposent quant à eux une théorie de la participation qui s'appuie plutôt sur une typologie à deux dimensions, soit l'initiation par le bas ou par le haut et le mode d'implication des participants. Selon ces auteurs, le contexte historique et actuel, le design, les rapports de pouvoir et la correspondance entre les échelles spatiales et temporelles des enjeux et du mécanisme de participation sont plutôt des facteurs explicatifs quant aux réussites – ou échecs – de la participation publique. Susan Baker et F. Stuart Chapin III¹³ vont également dans ce sens et suggèrent qu'en considérant le contexte sous plusieurs dimensions, il est plus facile d'équilibrer les bénéfices et les écueils de la participation publique.

Contrairement à ces auteurs qui analysent la participation publique comme des événements distincts et isolés en s'intéressant à ce que les mécanismes de participation publique puissent offrir et accomplir, pour d'autres autres chercheurs, influencés par une approche institutionnaliste, la participation publique fait plutôt partie d'une gouvernance polycentrique. Cette gouvernance est non seulement décentralisée vers des autorités à l'échelle locale, mais également à des autorités à d'autres échelles infranationales, nationales et supranationales dont les juridictions se recoupent¹⁴. S'il est pertinent de comprendre l'écosystème plus large dans lequel un mécanisme de participation publique

¹¹ Bobbio, « Designing effective public participation ».

¹² Reed et al., « A theory of participation ».

¹³ Susan Baker et F. Stuart Chapin III. « Going beyond "it depends": the role of context in shaping participation in natural resource management », *Ecology and Society* 23, n° 1 (2018) : 20. <https://doi.org/10.5751/ES-09868-230120>.

¹⁴ Krister P. Andersson et Elinor Ostrom. « Analyzing decentralized resource regimes from a polycentric perspective », *Policy Sciences* 41, n° 1 (mars 2008) : 71-93. <https://doi.org/10.1007/s11077-007-9055-6>

R. Patrick Bixler. « From Community Forest Management to Polycentric Governance: Assessing Evidence from the Bottom Up », *Society & Natural Resources* 27, n° 2 (février 2014) : 155-69. <https://doi.org/10.1080/08941920.2013.840021>

Jean-François Bissonnette et al. « Comparing polycentric configuration for adaptive governance within community forests: Case studies in Eastern North America », *International Journal of the Commons* 12, n° 1 (avril 2018) : 352. <https://doi.org/10.18352/ijc.822>.

s'insère, cette approche plus macroscopique ne permet pas d'analyser le processus de participation comme elle se vit au niveau des mécanismes ni d'interroger ses effets politiques.

Car, pour certains auteurs, les mécanismes de participation font partie des nouvelles échelles spatiales de régulation politique et socioéconomique¹⁵. S'il y a des préoccupations quant à l'instrumentalisation des mécanismes de participation publique par l'acteur qui instaure le processus ou par les acteurs dominants qui y participent¹⁶, Guillaume Gourgues¹⁷ mobilise plutôt une perspective de gouvernementalité à partir de laquelle les mécanismes de participation sont conceptualisés en tant que dispositifs de l'État. Cette approche permet d'interroger les rapports de pouvoir et de politique qui traversent ces mécanismes, mais aussi de rendre compte des stratégies déployées par les divers acteurs impliqués. Bas Arts s'intéresse également à cette approche, notant qu'en concomitance d'une tendance de gouvernance des forêts plus participative à travers le monde, il y a également une présence étatique encore très marquée et parfois accrue¹⁸.

À partir de la perspective de gouvernementalité, Guillaume Gourgues propose un cadre d'analyse de la participation publique qui invite à réfléchir aux trois dimensions de la participation publique proposées par Archon Fung non seulement en termes du design de

¹⁵ Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès, *Gouverner par les instruments*, Académique (Paris : Presses de Sciences Po, 2005). <https://www.cairn.info/gouverner-par-les-instruments--9782724609492.htm>.

¹⁶ Bernard Jouve et Philip Booth, *Démocraties métropolitaines : transformations de l'état et politiques urbaines au Canada, en France et en Grande-Bretagne*, Géographie contemporaine (Sainte-Foy [Que.] : Presses de l'Université du Québec, 2004). <http://www.deslibris.ca/ID/422263>; Alice Mazeaud. « L'instrumentation participative de l'action publique : logiques et effets. Une approche comparée des dispositifs participatifs conduits par la région Poitou-Charentes », *Participations* 2, n° 1 (2012) : 53-77. <https://doi.org/10.3917/parti.002.0053>.

¹⁷ Gourgues, *op. cit.*

Guillaume Gourgues. « La participation publique, nouvelle servitude volontaire ? », *Hermès* n° 73, n° 3 (2015) : 83. <https://doi.org/10.3917/herm.073.0083>

¹⁸ Arts, « Assessing forest governance from a 'Triple G' perspective ».

la participation, mais également en termes de pratiques des participants et aux effets concrets des mécanismes¹⁹. Ce cadre d'analyse sera détaillé dans la section qui suit.

2.2 Cadre d'analyse pour aborder la participation dans les TGIRT

Le cadre proposé par Gourgues permet d'analyser la participation publique autour de trois grands pôles :

- **Qui participe ?** Il est question ici de la sélection (offre) et la mobilisation (pratique) des publics.
- **Comment ?** Il est question ici des procédures (offre) et les répertoires (pratiques) de participation.
- **À quoi ?** Il est question ici des objectifs (offre) et des effets (pratiques) des dispositifs.

2.2.1 Qui participe ? La sélection et la mobilisation des publics

La question « qui participe ? » interroge à la fois le degré d'ouverture de la constitution du « public » et la mobilisation de ce public. Dans certains cas, le processus peut être ouvert à un grand nombre d'acteurs ; dans d'autres cas, le nombre d'acteurs qui sont invités à participer est restreint. De plus, le processus peut être ouvert au public général ou peut cibler des parties prenantes en amont du processus qui, l'on suppose, ont des intérêts quant aux enjeux qu'adresse le dispositif participatif²⁰. Circonscrire qui sont les

¹⁹ Gourgues, *Les politiques de démocratie participative*.

²⁰ Jonathan Tardif, Jean-François Bissonnette, et Jérôme Dupras. « La participation publique dans la gestion des forêts du Québec : Réorganisation de la concertation régionale dans un contexte institutionnel en transition », *The Forestry Chronicle* 93, n° 01 (janvier 2017) : 58-70. <https://doi.org/10.5558/tfc2017-011>.

parties prenantes est un exercice délicat et comme le souligne bien Maureen Reed, l'idée d'intérêts sous-entend intérêts économiques, créant ainsi un accès inégal à la participation ainsi que des rapports de pouvoir inégaux entre les participants, et ce au détriment des voix féminines et racisées²¹.

Si des choix explicites sont faits par rapport à qui peut participer ou non, la reconnaissance et la valorisation de certaines connaissances et compétences constituent également des barrières d'entrée implicite à la participation pour ceux et celles qui ne les détiennent pas (Turnhout, Van Bommel, et Aarts 2010). Gourgues (2013) suggère par ailleurs qu'il est important de considérer qui se mobilise en pratique pour tenter de saisir les dynamiques d'inclusion et d'exclusion, mais aussi de représentativité. Deux études pancanadiennes récentes documentent un élitisme participatif bien présent au sein des comités consultatifs du secteur forestier, à la fois en termes de la sous-représentation du public général, des femmes, et des Premiers peuples²² et en termes de l'homogénéité des valeurs véhiculées par ceux qui y participent²³. Si pour certains la représentation est indépendante de la représentativité²⁴, il semblerait que pour arriver à une participation effective, une certaine masse critique de représentation nominale sans quoi il y a reproduction d'un certain ordre social²⁵. Cet élitisme est exacerbé par le fait que les

²¹ Maureen G. Reed. « Guess who's (Not) coming for dinner: Expanding the terms of public involvement in sustainable forest management », *Scandinavian Journal of Forest Research* 25, n° sup9 (octobre 2010) : 45-54. <https://doi.org/10.1080/02827581.2010.506785>.

²² Alemu Nenko et al. « Rethinking Effective Public Engagement in Sustainable Forest Governance », *Society & Natural Resources* 32, n° 12 (2 décembre 2019) : 1383-98. <https://doi.org/10.1080/08941920.2018.1539198>.

²³ Felicitas Egunyu et al. « Public engagement in forest governance in Canada: whose values are being represented anyway? », *Canadian Journal of Forest Research* 50, n° 11 (novembre 2020) : 1152-59. <https://doi.org/10.1139/cjfr-2020-0026>.

²⁴ Adam Wellstead, Richard C Stedman, et John R Parkins. « Understanding the concept of representation within the context of local forest management decision making », *Forest Policy and Economics* 5, n° 1 (janvier 2003) : 1-11. [https://doi.org/10.1016/S1389-9341\(02\)00031-X](https://doi.org/10.1016/S1389-9341(02)00031-X).

²⁵ Jeji Varghese et Maureen G. Reed. « Theorizing the Implications of Gender Order for Sustainable Forest Management », *International Journal of Forestry Research* 2012 (2012) : 1-11. <https://doi.org/10.1155/2012/257280>.

acteurs représentant les plus grandes organisations (privées, gouvernementales et non-gouvernementales) ont accès à davantage de ressources (financières et autres), et que la plupart participent aux dispositifs dans le cadre de leurs fonctions professionnelles et sont donc payés pour le faire contrairement aux participants bénévoles²⁶.

2.2.2 Comment participe-t-on? Les procédures et les répertoires de la participation

Une autre dimension du cadre de Gourgues concerne les niveaux d'investissement, de connaissances et d'engagement et les formes d'interaction qui sont exigées des participants ainsi que les répertoires de participation mis en œuvre par ceux-ci. Le design de la participation peut être de faible intensité sans chercher nécessairement à produire une vision commune ou un consensus (cela inclût l'écoute en tant que spectateur, la possibilité d'exprimer des préférences et la participation à des discussions dans le but que les participants puissent s'informer et, au besoin, ajuster leurs préférences) ou de plus grande intensité et rechercher au contraire la construction de choix collectifs raisonnés qui peut passer par l'agrégation et négociation des préférences individuelles²⁷.

Les professionnels de la participation peuvent jouer un rôle clé quant à la mise en place des procédures de participation²⁸. Bien que souvent confrontés aux pressions de l'entité qui organise le processus, ces professionnels, de plus en plus présents, doivent rendre le processus authentique et transparent²⁹. Bien que les processus décisionnels ouverts, démocratiques et transparents puissent inciter une meilleure adhérence aux procédures participatives proposées, les répertoires d'action des participants qui ne respectent pas

²⁶ Esther Turnhout et al. « The politics of co-production: participation, power, and transformation », *Current Opinion in Environmental Sustainability* 42 (février 2020) : 15-21. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.11.009>.

²⁷ Fung, « Varieties of Participation in Complex Governance ».

²⁸ Bherer, Laurence, Mario Gauthier, et Louis Simard, dir., *The professionalization of public participation* (New York, NY : Routledge, 2017).

²⁹ *Ibid.*

les cadres définis par l'offre peuvent relever de choix stratégiques ou bien de formes de résistance à une participation publique imposée par le haut. Par exemple, les Atikamekw Nehirowisiwok participent aux TGIRT, à leur manière, afin de résister « au jeu de cooptation de l'État »³⁰. Interroger les répertoires de participation pousse à questionner pourquoi certains participants participent (ou pas) d'une certaine façon. Et comme nous le rappelle Guillaume Gourgues :

*[q]uel que soit l'amoncellement de dispositifs participatifs, quelle que soit la sophistication des procédures employées et quelles que puissent être les promesses des marchands de « consensus in vitro », la participation ne peut jamais garantir l'enrôlement des citoyens, mais peut au contraire nourrir à tout instant les logiques agonistiques et disensuelles qui fondent le caractère démocratique de notre régime.*³¹

2.2.3 À quoi participe-t-on? Les objectifs et les effets des dispositifs participatifs

Pour terminer, les objectifs de la participation publique sont divers. La participation publique peut être significative, c'est-à-dire que l'on croit qu'elle peut mener à de meilleures finalités, ou elle peut être instrumentalisée, c'est-à-dire que l'on croit que c'est le meilleur moyen de parvenir à certaines finalités³².

Afin de respecter le principe de légitimité d'une « bonne » gouvernance de la gestion des ressources naturelles et d'aller au-delà d'une instrumentalisation de la participation publique comme un moyen privilégié pour parvenir à une fin déjà ciblée en amont par les instances, le gouvernement doit permettre aux participants d'exercer une influence réelle

³⁰ Jean-François Fortier et Stephen Wyatt. « Cooptation et résistance dans la planification forestière concertée au Québec: Le cas des Atikamekw Nehirowisiwok et des « tables GIRT » », *Recherches amérindiennes au Québec* 44, n° 1 (décembre 2014) : 35-47. <https://doi.org/10.7202/1027878ar>.

³¹ Gourgues, « La participation publique, nouvelle servitude volontaire ? », 88.

³² Stirling 2007 dans Catharina Landström, *Environmental Participation: Practices engaging the public with science and governance* (Cham : Springer International Publishing, 2020). <https://doi.org/10.1007/978-3-030-33043-9>.

sur les enjeux ou prises de décision qui les concernent directement. Si pour Sherry Arnstein il ne peut avoir de participation significative sans pouvoir décisionnel³³, pour d'autres, il n'est pas toujours nécessaire ni souhaitable, de déléguer un pouvoir décisionnel important aux participants³⁴. La participation peut être significative, quoique symbolique, s'il y a une prise en compte réelle des contributions du public³⁵.

Selon Gourgues, il ne faut pas que s'intéresser aux objectifs des formels des dispositifs participatifs, mais également à leurs effets. Plusieurs auteurs soulignent par ailleurs, des effets plus discrets de la participation publique ailleurs que sur la prise de décision. Les dispositifs offrent des opportunités d'influencer non seulement les décideurs, mais l'opinion publique également³⁶. L'apprentissage social ou la capacitation des individus ou des communautés peut résulter de l'expérience de la participation elle-même, de l'interaction et de la collaboration entre acteurs ainsi qu'entre les communautés et les agences gouvernementales et la démocratie étatique plus généralement³⁷. La construction de visions communes à partir de l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences ainsi que de liens de confiance renforcis entre participants peut mener, ultimement, à l'action collective³⁸. Cela dit, ces effets peuvent être parfois difficilement mesurés. À titre d'exemple, les études portant sur l'apprentissage social au sein de

³³ Arnstein, « A Ladder of Citizen Participation ».

³⁴ Fung, « Varieties of Participation in Complex Governance »; Lockwood et al., « Governance principles for natural resource management ».

³⁵ Diduck, Reed, et George, « Participatory approaches to resource and environmental management ».

³⁶ Parkins et Mitchell, « Public Participation as Public Debate ».

³⁷ Gourgues, *Les politiques de démocratie participative*

Diduck, Reed, et George, « Participatory approaches to resource and environmental management »

Anna Ernst. « Review of factors influencing social learning within participatory environmental governance », *Ecology and Society* 24, n° 1 (2019) : art3. <https://doi.org/10.5751/ES-10599-240103>

M Buchy et S Hoverman. « Understanding public participation in forest planning: a review », *Forest Policy and Economics* 1, n° 1 (mai 2000) : 15-25. [https://doi.org/10.1016/S1389-9341\(00\)00006-X](https://doi.org/10.1016/S1389-9341(00)00006-X).

³⁸ Melanie Muro et Paul Jeffrey. « A critical review of the theory and application of social learning in participatory natural resource management processes », *Journal of Environmental Planning and Management* 51, n° 3 (mai 2008) : 325-44. <https://doi.org/10.1080/09640560801977190>.

processus participatifs suggèrent qu'il y a des effets positifs sur les relations sociales entre parties prenantes, mais les preuves que cela se traduit en action collective ou en résultats de gestion plus concrets sont beaucoup plus éparpillées³⁹. Plusieurs auteurs signalent d'ailleurs une iniquité quant à la portée de l'apprentissage⁴⁰.

Enfin, les différents objectifs de la participation ne sont pas nécessairement exclusifs, mais ils créent des attentes très différentes. Si les objectifs d'un dispositif participatif ne sont pas clairs et transparents, des tensions importantes peuvent s'y développer⁴¹. Prêter attention aux divers effets d'un dispositif, parfois plus subtils et parfois inattendus, permet de mieux saisir les possibles déséquilibres et contribue à une compréhension plus fine du dispositif en question.

³⁹ Muro et Jeffrey.

⁴⁰ Felicitas Egonyu et Maureen G. Reed. « Social learning by whom? Assessing gendered opportunities for participation and social learning in collaborative forest governance », *Ecology and Society* 20, n° 4 (2015) : art44. <https://doi.org/10.5751/ES-08126-200444>.

⁴¹ Mario Gauthier et Louis Simard. « Le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement du Québec : genèse et développement d'un instrument voué à la participation publique », *Télescope* 17, n° 1 (2011) : 39-67

Anne Bernard, Nancy Gélinas, et Louis Bélanger. « Bilan de la gestion intégrée des ressources et du territoire au Québec », *The Forestry Chronicle* 96, n° 02 (juillet 2020) : 90-99. <https://doi.org/10.5558/tfc2020-014>.

TROISIÈME PARTIE

Présentation des résultats de la phase II du projet
suprarégional



3.DÉFIS ET CONSTATS ASSOCIÉS À LA PARTICIPATION

J'ai dit que le dispositif était de nature essentiellement stratégique, ce qui suppose qu'il s'agit là d'une certaine manipulation de rapports de force, d'une intervention rationnelle et concertée dans ces rapports de force, soit pour les développer dans telle direction, soit pour les bloquer, ou pour les stabiliser, les utiliser. Le dispositif, donc, est toujours inscrit dans un jeu de pouvoir, mais toujours lié à une ou à des bornes de savoir, qui en naissent, mais, tout autant, le conditionnent. C'est ça le dispositif : des stratégies de rapports de force supportant deux types de savoir, et supportés par eux.

Michel Foucault⁴²

Les TGIRT constituent l'un des dispositifs (l'autre étant les consultations publiques) choisis par le gouvernement pour susciter la participation et la concertation dans la gouvernance locale des forêts publiques. Cet outil de participation est régi par des règles et des normes qui guident l'intervention publique. Le choix de ce dispositif et les règles qui entourent son fonctionnement supposent également l'acquisition d'un certain type de savoir pour y prendre part pleinement. Cette section mettra en lumière les enjeux de participation et les rapports de pouvoir qui caractérisent les TGIRT. Le nuage de mots (figure 2) créé à partir des résumés des entrevues des différentes parties prenantes présente un visuel des défis associés à la participation auprès des TGIRT.

⁴² Foucault, Michel (1977). *Dits et écrits, volume III*, p. 299. Dans Giorgio Agamben (2006). *Qu'est-ce qu'un dispositif?* Éditions Payot & Rivages, Paris, p.10.

3.1 La participation au sein des TGIRT

Cette sous-section vise à répondre à une question essentielle liée à la participation publique : **Qui participe et pourquoi?** La question du public invité à participer est centrale à tout dispositif de participation publique. La réponse à cette question va bien au-delà d'une simple liste de membres avec un organisme d'appartenance. Au contraire, afin de mieux saisir les enjeux de représentativité et de participation, il importe de comprendre le profil des membres qui participent, ce qui comprend:

- Leur motivation à intégrer les TGIRT;
- Les mécanismes de recrutement des membres des TGIRT;
- Leur niveau d'expertise et de connaissances liés à la foresterie et au territoire;
- La valorisation de la participation;
- Le niveau de satisfaction par rapport à la participation aux TGIRT.

3.1.1 La motivation à intégrer les TGIRT

Les résultats de la phase 1 du projet ont permis de révéler que la motivation à siéger des 33 membres des trois régions-pilotes du projet (Laurentides, Lanaudière et Outaouais) qui ont répondu au sondage tournait autour des cinq raisons suivantes :

- Défendre ou concilier des intérêts, faire valoir son point de vue;
- Par obligation : dans un cadre professionnel;
- Parce qu'il y avait un besoin (siège à combler dans un groupe);
- Par passion.

La motivation à participer tournait donc autour de deux raisons principales. La première met de l'avant la valorisation d'un point de vue et la confrontation des intérêts. Il y a une certaine compréhension que plusieurs visions divergent à propos des usages en forêt publique et les membres veulent défendre leurs positions respectives. Même s'il ne fait pas partie des trois régions-pilote, un coordonnateur (C1) a d'ailleurs mentionné que certains membres ne semblent pas vouloir participer si les sujets ne les concernent pas ou ne les intéressent pas. La seconde renferme un sentiment de devoir; la présence à la TGIRT relève d'une obligation professionnelle ou encore, parce qu'il y a un besoin à

comblé (siège vacant). Une seule personne parmi les personnes interrogées a mentionné le faire par « passion ». Or, s'attarder à la motivation permet de comprendre que les membres des trois régions pilotes ne se joignent pas aux TGIRT afin d'atteindre un objectif commun. Cela ne veut pas dire que ces TGIRT n'arrivent pas à se mobiliser et à travailler de manière harmonieuse. D'ailleurs, il a été souligné à de multiples reprises au cours des entrevues que le climat à certaines TGIRT était harmonieux et que les relations étaient cordiales malgré les intérêts divergents. Cela veut pourtant dire que les personnes qui assurent la coordination des TGIRT doivent fournir des efforts considérables pour assurer un climat de collaboration harmonieux qui permettra d'atteindre des résultats.

Si l'on s'attarde au recrutement des membres des TGIRT, la deuxième phase du projet (entrevues et sondage auprès des coordonnateurs de la province), a révélé des résultats variables d'une région à une autre. Certains coordonnateurs et coordonnatrices ont rapporté avoir de la difficulté à combler les sièges aux TGIRT. Par ailleurs, le manque d'inclusion et de participation des communautés autochtones a été souligné à plusieurs reprises au cours du processus de consultation. En entrevue, les personnes mentionnaient comprendre les motivations des communautés autochtones à ne pas occuper les sièges qui leur sont réservés aux TGIRT. Malgré le fait que certains membres de communautés autochtones participent aux rencontres (R3 en a fait un constat très positif), il semble que ce soit une préoccupation dans plusieurs TGIRT de la province.

Dans un autre ordre d'idées, certaines personnes qui coordonnent les TGIRT ont fait le lien entre le choix des personnes désignées pour siéger à la TGIRT et leur niveau de connaissance. Effectivement, un coordonnateur a soulevé que ce ne sont pas nécessairement les personnes les mieux « outillées » (P3) qui sont parfois désignées. Ce constat nous amène sur le terrain de la connaissance et des savoirs nécessaires pour participer aux TGIRT.

3.1.2 Les connaissances liées à la participation

Cet enjeu rejoint celui de la communication qui sera abordée dans la sous-section sur les procédures de participation. La question des savoirs nécessaires pour contribuer activement aux discussions des TGIRT avait été soulignée dans le premier rapport du projet suprarégional comme un enjeu de pouvoir. Effectivement, il est difficile pour les personnes qui ne maîtrisent pas très bien le vocabulaire associé à l'aménagement

forestier, parsemé de termes techniques et d'acronymes, de suivre le rythme des discussions. Comme l'a souligné un membre de TGIRT, « il y a une question d'adaptation avec le vocabulaire [...] et les cartes forestières sont difficiles à comprendre ». Ce même participant a mentionné qu'il « se sentait ridicule » de poser des questions pour chaque point. En lien avec ce défi, un autre participant (M6) a noté une participation plus significative en lien avec les apprentissages. Dans la même veine, un autre coordonnateur (P6) a ajouté qu'« il faut que le niveau de connaissances des participants soit amené à niveau, de façon à ce que tous ceux qui sont intéressés puissent s'exprimer confortablement ». Un responsable de TGIRT (R3) au MFFP a aussi observé que certains membres ne prennent pas la parole par peur de poser « une question bête » du fait des termes techniques utilisés.

En outre, il n'y a pas que l'intégration des connaissances associées à la foresterie qui pose un problème aux TGIRT; il y a aussi la connaissance du territoire en tant que tel, qui est pourtant fondamentale pour émettre des préoccupations. Or, un coordonnateur (P3) a indiqué que, dans le cas de la prise en compte des habitats fauniques et du maintien de la qualité des eaux, même si un organisme est présent dans son milieu et échange de façon proactive avec ses collègues d'autres organismes, il est certain que ce membre ne peut connaître tous les milieux sensibles. Un autre coordonnateur (C4) a aussi manifesté cette préoccupation d'acquisition de connaissances pour les petits organismes ou associations qui n'ont pas de personnel ou d'expertise pour répondre au PAFIO. Un membre de TGIRT (M3) a aussi relevé le paradoxe que les petits organismes sont souvent représentés par des membres bénévoles, ce qui peut causer des défis au recrutement de nouveaux membres.

Les enjeux d'acquisition des savoirs nécessaires pour participer aux TGIRT sont étroitement liés à ceux qui touchent la communication. Ces derniers seront d'ailleurs abordés dans la sous-section sur les procédures de participation. Quoi qu'il en soit, le dispositif de participation choisi requiert un certain niveau de savoir qui n'est pas accessible à toutes et à tous. Il y a là un parallèle à faire avec les processus de professionnalisation de la participation, où ce que l'on pourrait appeler l'expertise de la participation, qui suppose l'acquisition de savoirs bien spécifiques pour participer efficacement aux mécanismes en place.

3.1.3 La professionnalisation de la participation

M1 a indiqué que le fait d'avoir des postes à temps plein dans son organisme fait en sorte que les intérêts du groupe peuvent être mieux représentés à la TGIRT. Cette affirmation fait écho aux constats portant sur les difficultés pour les membres bénévoles d'avoir les ressources pour faire valoir leurs points de vue. De manière similaire, un coordonnateur (C5) a précisé qu'il faut que les gens qui participent aux rencontres aient du temps à mettre. Il a ainsi observé une participation beaucoup plus « étoffée » des membres rémunérés qui siègent à une TGIRT par rapport à quelqu'un qui participe en tant que bénévole. C'est sans compter les défis de disponibilité qui s'imposent pour les membres qui sont bénévoles et qui, bien souvent, vont travailler le jour. Cela peut en partie expliquer le profil des membres bénévoles qui a été observé par plusieurs membres et coordonnateurs : des personnes souvent à la retraite, qui ont relativement plus de temps pour lire toute la documentation et qui ont certains intérêts à défendre.

À cet effet, il y a une distinction très claire à faire entre les « porteurs d'intérêt professionnels » et les « porteurs d'intérêt bénévoles » car pour le deuxième groupe, l'acquisition des connaissances et la compréhension des mécanismes constitue un enjeu de pouvoir pour une participation égale face à d'autres membres⁴³.

3.1.4 Formation

La question de la professionnalisation de la participation renferme inévitablement la dimension de la formation ou du type de bagage nécessaire pour arriver à comprendre les informations transmises lors des rencontres de TGIRT. Cet enjeu rejoint l'ensemble des personnes qui ont pris part au processus de consultation, soit les membres, les coordonnateurs et coordonnatrices ainsi que les responsables de TGIRT au MFFP. Le constat est sans équivoque : bien que plusieurs soulignent qu'elles en sont venues à acquérir les connaissances de base pour effectuer leur mandat correctement, il semble que la formation en génie forestier a été considérée comme un avantage majeur pour

⁴³ Gourgues, *op. cit.*

comprendre la teneur des discussions. Un coordonnateur (C6) ajoute que la science forestière est « une spécialité très pointue avec des spécificités et des complexités » qui lui est propre.

De plus, sur les 10 coordonnateurs et coordonnatrices qui ont participé au sondage, 7 avaient une formation en génie forestier, deux dans un domaine associé aux sciences de la nature et une personne dans un domaine interdisciplinaire comme les sciences de l'environnement. Or, ces formations ne mènent pas à l'acquisition de compétences permettant d'exercer un rôle de coordination comme la facilitation, la résolution de conflits ou l'animation de discussions. Cela ne veut pas dire que les personnes qui exercent ces rôles ne remplissent pas leur mandat efficacement. Toutefois, ce point soulève un enjeu important sur la formation offerte, autant aux membres des TGIRT qui ne disposent pas de l'expertise professionnelle de base nécessaire pour accomplir leur mandat que des coordonnateurs et coordonnatrices. Un coordonnateur nouvellement en poste (C2) n'a d'ailleurs pas eu de formation malgré qu'il en ait demandé. Tout autant que les enjeux de foresterie nécessitent une expertise, le travail de coordination des TGIRT doit être reconnu comme une expertise qui requiert une formation et des savoirs qui ne s'apprennent pas seulement dans le cadre de l'exercice des fonctions.

3.1.5 Les enjeux de participation

Un dispositif de participation doit favoriser la prise de parole. Bien que cet enjeu ne soit pas présent à toutes les TGIRT de la province, il est tout même possible de se demander si les TGIRT sont un outil qui facilite la participation de tous les membres. Les enjeux présentés précédemment, soit la motivation, les connaissances, la professionnalisation et la formation semblent pointer vers des éléments qui peuvent créer des obstacles à la participation des membres des TGIRT. De manière plus précise, un responsable de TGIRT au MFFP (R2), a observé un « manque d'interaction » et a indiqué qu'«on ne va pas chercher tous les groupes pour savoir ce qu'ils pensent ». Cette personne, de même qu'un coordonnateur (C2) ajoutent que certains ne parlent que si on les questionne directement. Un membre (M3) précise également qu'à sa TGIRT, « il y a une dizaine de membres qui s'expriment très peu et d'autres qui prennent souvent la parole ». Pour sa part, un autre membre (M6) a exprimé une « participation significative au niveau des usages » mais une « frustration pour les questions opérationnelles ».

Pour d'autres personnes interrogées, la participation fait également référence à la préparation requise pour assister aux rencontres. Quelques membres (M2-M3), coordonnateurs (C2-C5) et un représentant au MFFP (R1) ont noté que ce ne sont pas tous les membres qui lisent les documents envoyés avant les rencontres ou les réunions de comités de travail, ce qui nuit à la participation et au fonctionnement. Par ailleurs, un responsable de TGIRT au MFFP a fait un parallèle entre la motivation et la participation au sein des TGIRT auxquelles il participe. Cette personne a indiqué que les membres « participent seulement quand ça les concerne, sinon c'est silence radio ». Elle précise que son défi consiste à faire comprendre aux membres qu'ils doivent « prendre possession de leur Table » et « s'intéresser aux débats ».

3.1.6 Résumé des enjeux de participation

Tableau 1. Résumé des enjeux de participation

Enjeux importants	Réflexion stratégique
<ul style="list-style-type: none"> • Participer aux TGIRT implique un investissement en temps, considérable, surtout pour les bénévoles; • La participation des communautés autochtones aux TGIRT; • L'expertise en foresterie nécessaire pour participer aux TGIRT; • La professionnalisation de la participation au sein des TGIRT. 	<p>La participation diversifiée de publics ayant des intérêts envers la forêt publique.</p> <p>Citations</p> <p><i>« Si le temps nécessaire pour expliquer les choses n'est pas pris, le simple citoyen ne peut participer adéquatement à la Table » (M3)</i></p> <p><i>« C'est une grande faiblesse de ne pas avoir de représentants de communautés autochtones. » (M4)</i></p>

3.2 Les procédures de participation des TGIRT

Dans cette sous-section, il sera question des procédures mises en place pour favoriser la participation des acteurs au sein des TGIRT. Il s'agit essentiellement de revisiter le design des TGIRT, ce qui inclut la clarification des rôles et mandats de chaque acteur, les mécanismes de communication et de transmission de l'information, les ressources mises à la disposition des acteurs pour effectuer leurs mandats, de même la nature des actions de participation qui ont lieu dans le cadre des TGIRT. De plus, cette sous-section vise à comprendre les enjeux liés aux relations interpersonnelles qui sont à l'œuvre au sein des TGIRT. Les constats présentés sont donc le reflet des points de vue partagés par les personnes qui ont participé au processus de consultation et mettent en lumière des enjeux structurels liés au design et au dispositif de consultation que sont les TGIRT.

3.2.1 Relations interpersonnelles

Il y a un historique de participation en gouvernance locale des forêts. Dans plusieurs régions de la province, il y avait des structures de participation publique qui existaient bien avant la mise en place des TGIRT⁴⁴. C'était notamment le cas dans les Laurentides avec l'initiative du Projet Le Bourdon, qui avait été instaurée dans le cadre du Programme sur les collectivités forestières⁴⁵. Peu importe la teneur des structures de participations locales qui existaient, il y a tout de même un historique de concertation qui existe dans chaque région dans lesquelles des TGIRT ont été créées. Il y avait ainsi des mécanismes qui permettaient d'émettre des préoccupations aux industriels forestiers et de prendre en compte des usages multiples dans la planification forestière.

⁴⁴ Lecomte, Nicolas, Catherine Martineau-Delisle, et Solange Nadeau. 2005. « Participatory requirements in forest management planning in Eastern Canada: A temporal and interprovincial perspective ». *The Forestry Chronicle* 81 (3) : 398-402. [DOI](#).

⁴⁵ Chiasson, G., Boukendour, S., Doyon, F. Plassin, É., Montpetit, A. (2013). « Prise de décision collaborative et gestion des risques dans le contexte d'adaptation aux changements climatiques : le cas de la collectivité forestière du projet Le Bourdon », Rapport présenté à Ouranos. [Lien URL](#).

Des relations interpersonnelles se sont développées aux cours de ces échanges et la nature des relations qui prévalent aujourd'hui dans les TGIRT est parfois tributaire d'un historique de concertation qui a pris racine il y a plusieurs années. D'ailleurs, un membre (M2) a mentionné que sa région se distingue par rapport à d'autres en raison de la « difficulté à se parler entre acteurs » et du « pouvoir d'influence des forestières ». Il ne faut toutefois pas sauter aux conclusions avec cette perspective tirée d'une TGIRT. Bien que plusieurs acteurs qui évoluent avec les TGIRT ont évoqué des défis au niveau des relations interpersonnelles, il semblait tout de même se dégager un certain climat de respect et d'écoute au sein de celles-ci. Certaines TGIRT ont aussi insisté sur le fait que les TGIRT avaient permis d'améliorer les relations interpersonnelles entre les acteurs. Il n'en demeure pas moins que ces constats positifs ne sont pas partagés par l'ensemble des régions et que l'on observe que, parfois, il suffit d'avoir des changements d'une ou deux personnes pour que la dynamique des relations interpersonnelles change radicalement. Dans cette optique, les relations interpersonnelles au sein des TGIRT sont plutôt caractérisées par une fragilité qui la rend vulnérable à des situations conflictuelles.

3.2.2 Confiance entre les membres

Pour le coordonnateur C4 et le responsable de TGIRT R3, la confiance est la base de tout. M4 précise que « s'il n'y a pas de confiance envers un acteur, tout le travail est perdu ». Il y a une position souvent partagée selon laquelle la nature même des relations de participation au sein des TGIRT, qui implique la conciliation d'usages divergents, sera toujours parsemée d'embûches. Toutefois, on observe que la TGIRT permet aux gens de « se parler » (C4). Certaines TGIRT semblent, de manière générale, être caractérisées par un climat de confiance généralement positif (C5). Toutefois, d'autres acteurs (M2, M4, R2, R3, C6) ont souligné des obstacles majeurs au sein de leurs TGIRT respectives (ces 6 acteurs ne sont pas issus de la même TGIRT). C6 a noté que la baisse du climat de confiance dans sa région était due à un changement de membres qui siègent à sa TGIRT, ce qui renforce cette impression de fragilité des relations interpersonnelles tout juste évoquée. M2 a complété en ajoutant que ce manque de confiance était également dirigé envers les acteurs du MFFP tandis que R2 évoque que certains acteurs « ne sont pas dans l'esprit de collaboration ».

3.2.3 Confiance envers le processus

Au-delà de la confiance liée aux relations interpersonnelles des acteurs qui participent aux TGIRT, il y a également des enjeux qui se manifestent en lien avec la confiance des processus de participation des TGIRT ou de manière plus générale, de la confiance envers le MFFP. Une personne qui agit à titre de responsable de TGIRT auprès du MFFP est d'ailleurs d'avis que parfois, « les décisions [du MFFP] ne tiennent pas compte des réalités, ce qui crée un manque de confiance envers la population ». M6, qui siège à la même TGIRT que R2, a fait référence à une baisse de confiance envers le MFFP « en raison de la priorité accordée à la récolte de matière ligneuse pour les mesures opérationnelles ». Pour M8 (qui siège dans une autre région que M6), la mise en place de comités pour améliorer le fonctionnement et la prise en compte d'une diversité d'enjeux n'ont pas donné les résultats escomptés. Cette personne blâme « le système provincial du fait que la machine ne fonctionne plus ».

La question de la planification forestière à 300%, soit une planification de secteurs de récolte sur 3 ans (voir objectif 1.2 du Plan stratégique 2019-2023⁴⁶ du MFFP), a souvent été évoquée comme créant une frustration et un manque de confiance envers le processus de participation car il est difficile pour les membres d'avoir le temps de réagir. De façon plus élargie, la question de la confiance a été évoquée en référence aux processus de consultation envers la population. M8 a mentionné des enjeux de communication face à cette perte de confiance : « les gens disent être déçus et s'expriment en ces termes : *je ne me sens pas entendu*. Les gens sont sans nouvelle, parfois un an après la consultation, sur certains dossiers et ont peur de voir un jour les machines débarquer en forêt ».

La question des résultats envers la participation a souvent été évoquée. À cet effet, un coordonnateur (C2) précise que sa TGIRT n'a obtenu aucun gain de cause auprès du MFFP, ce qui « nuit au climat de confiance entre les acteurs et aussi avec le MFFP ». Ce coordonnateur faisait référence à des aires protégées incluses dans des aires de coupes.

⁴⁶ MFFP (2021). *Plan stratégique 2019-2023*. Édition révisée janvier 2021. Page consultée le 20 décembre 2021. [Lien URL](#)

Dans la même veine, un autre coordonnateur ajoute qu'il y a « toujours un soupçon de lobbying quand un acteur reçoit une réponse favorable de la part du MFFP ». Ce genre d'impressions et de commentaires, souvent évoqués au cours du processus de consultation nuit définitivement au climat de confiance nécessaire pour aller de l'avant et collaborer efficacement. Par ailleurs, il en sera question plus loin dans cette sous-section, mais le roulement de personnel au MFFP contribue également selon M5 à briser la confiance car « l'historique des échanges et des ententes plus informelles entre les différents acteurs et avec le MFFP se perd ». Ce point de vue met de l'avant l'importance des relations interpersonnelles dans la participation aux TGIRT. Ces relations renferment des normes de conduite et des façons de faire implicites qui ont été acquises et comprises au fil des échanges. Cela fait partie de l'historique des relations et de la concertation d'un territoire. La confiance peut être mise à mal lorsque le MFFP ne tient pas compte de ces particularités régionales ou territoriales ou encore, lorsque son action apparaît comme étant trop rigide.

3.2.4 Rapports de pouvoir

Chaque dispositif de participation du public renferme des rapports de pouvoir qui lui sont propres. L'idée est de les mettre en lumière pour comprendre les enjeux qu'ils créent auprès des acteurs. L'objectif de cet exercice n'est pas de tenter d'éliminer ces rapports de pouvoir, ce qui relèverait d'un exercice utopique. Il s'agit plutôt dans ce cas-ci de comprendre à quel niveau ces rapports de pouvoir se situent et de comprendre comment ils se matérialisent. En saisissant mieux les rapports entre les différents acteurs, il est plus facile d'identifier des leviers d'action réalistes pour atténuer ces rapports de pouvoir et ainsi renforcer les possibilités de participation pour les acteurs disposant de moins de ressources.

Le principal rapport de force qui a été observé prend racine dans le pouvoir des industriels forestiers et du MFFP envers les autres usagers du territoire. Ce rapport de pouvoir avait aussi été un point fort du premier rapport de la phase I du projet qui avait mis de l'avant cette alliance État-forestiers envers les autres usagers du territoire. Au cours de ce processus de consultation, M2 a indiqué qu'il se « bat continuellement avec les BGA au niveau des chemins ». De manière similaire, M5 a précisé que les membres des TGIRT auront « tous à négocier dans le futur avec le MFFP et les forestières ». M5 dit que les industriels sont « ouverts et à l'écoute des autres membres ». Donc ça ne mène pas

nécessairement à des relations interpersonnelles difficiles. Simplement, il y a ces rapports de pouvoir qui existent et qui influencent les relations interpersonnelles des membres. Ces rapports de force se matérialisent concrètement par les mécanismes instaurés par les TGIRT, qui incluent la conciliation des usages, l'harmonisation de l'utilisation du territoire et l'atteinte du consensus.

Deux représentants des TGIRT auprès du MFFP ont d'ailleurs amené une vision complémentaire en lien avec les rapports de pouvoir. R3 a mis de l'avant que certains arrivent avec leur propre vision, ce qui peut amener un rapport de force. Il a émis le souhait que l'on passe d'une pratique qui favorise le « moi j'ai ma vision, la voici » vers l'atteinte d'une vision commune en disant plutôt « voici ma vision, vous en pensez quoi? ». Pour sa part, R1 note que c'est « un défi d'avoir des représentants qui cherchent le bien commun, qui cherchent à trouver une solution commune, à se détacher de leurs propres prises de position pour comprendre les besoins et les forces des autres qui sont différents ». C'est là le défi central des TGIRT : atténuer les rapports de force en tentant de mettre en place une vision commune à laquelle l'ensemble des membres adhère. C3 a aussi précisé que l'atteinte d'un objectif commun permettait aussi de faciliter l'atteinte du consensus aux TGIRT.

3.2.5 Changements de personnel ou de membre

Les changements de personnel, autant au MFFP qu'aux TGIRT (coordination et membres) les exposent à une certaine vulnérabilité. C'était un constat fort du rapport de la phase I du projet, qui prônait justement que le roulement de personnel pouvait miner un climat de confiance déjà bien fragile. Les personnes qui ont participé aux consultations ont réitéré cette vulnérabilité en mentionnant la « perte d'expérience » le ralentissement de l'avancement des travaux lorsqu'il y a des changements de personnel au MFFP (M1). D'autres ont évoqué que puisque beaucoup de membres de TGIRT sont plutôt âgés, les départs à la retraite amènent une perte d'expertise qui n'est souvent pas comblée. Ou du moins, qui peut prendre du temps à combler. Il en a été question précédemment, mais pour certains groupes dont les membres ne sont pas rémunérés, il y a davantage de difficultés à combler ces postes et à retrouver l'expertise nécessaire à la conduite des travaux à la TGIRT.

3.2.6 Zones d'influence parallèles

Les zones d'influence parallèles font référence à l'existence d'autres canaux pour faire valoir des intérêts. R1 parle ainsi d'« axes de communication » parallèles tandis que M2 parle des « chemins parallèles » qui permettent d'atteindre des objectifs. Pour sa part, C1 fait référence à ces zones d'influence comme des « espaces » au sein desquels les membres peuvent débloquent des actions qui ne « passent pas le processus à la Table ». Il donne l'exemple de membres qui vont parfois parler à leur député pour aller chercher « un appui politique » ce qui, selon ce coordonnateur, donne du pouvoir à celui « qui a le plus d'argent et gueule le plus fort ». Ce type de lobbying peut expliquer en partie, la participation plus faible qui s'observe aux TGIRT dans certaines régions. R1 ajoute que les « canaux de communication multiples » dont certains membres de TGIRT font usage lorsqu'ils n'arrivent pas à obtenir ce qu'ils veulent de la TGIRT « diluent le pouvoir de la Table et dissout la pertinence du travail de la Table ». Cette personne cite l'exemple d'un processus régional particulier dont dispose un groupe. Ce représentant voit cet autre processus régional comme une « extension de la Table » et fait en sorte que certains enjeux, qui devraient être réglés à la TGIRT, le sont dans une autre structure, souvent en raison d'un manque de ressources.

Il en sera question plus loin, mais l'existence même de ces canaux de communication parallèles qui remettent en cause la pertinence des TGIRT pour faire valoir des intérêts touche de manière concrète la portée des actions qu'effectuent les TGIRT. Dans quelle mesure les intérêts et recommandations émises à la TGIRT sont-elles considérées? Et plus encore, quelle est la valeur et la considération de la part du MFFP face au travail effectué par les TGIRT? Ces questions seront abordées dans la troisième sous-section portant sur la portée de la participation au sein des TGIRT.

3.2.7 Les rôles, mandats et responsabilités des acteurs

La question de la clarification des rôles, des mandats et des responsabilités de chaque acteur qui évolue auprès des TGIRT, que ce soient les membres, les coordonnateurs ou encore, les responsables des TGIRT auprès du MFFP est cruciale. Sans mandat clair de chaque acteur, la porte est ouverte aux frustrations. La LADTF (article 55) et d'autres outils développés par la suite comme le Guide de fonctionnement des TGIRT offrent pourtant des balises quant à la définition des rôles et des mandats des différents acteurs

qui évoluent avec les TGIRT. Néanmoins, les personnes qui ont participé aux activités de consultation dans le cadre de ce projet évoquaient bien souvent une perception divergente de ce qu'étaient réellement les rôles et mandats de chacun.

Les responsables des TGIRT auprès du MFFP ont émis des perceptions par rapport à la conduite de leur propre mandat. Selon un responsable (1), son rôle est plutôt d'agir comme « un feu de circulation », dire « oui go, allez-y, ou attention ici, n'allez pas là, ce ne sera pas recevable ». R3 a une perspective semblable sur son rôle en mentionnant qu'il a un rôle de « personne ressource et de facilitateur en communiquant la vision, la procédure, le pouvoir et les limites du MFFP aux gens ». Il a précisé également qu'il essaie d'être « un bon entremetteur car la gestion des parties prenantes est quelque chose qu'il apprécie ». Toutefois, autant R3 que R2 ont indiqué être souvent « sur la défensive » et ainsi, devoir défendre et clarifier certains points de vue et positions du Ministère. Dans sa région, R1 constate un manque de ressources et de temps qui fait en sorte que le coordonnateur ne peut exercer son rôle de « leader » et ce manque de leadership est problématique. Le responsable du MFFP tente d'en faire plus pour pallier cette lacune et de mieux faire fonctionner la Table mais on lui fait remarquer que « ce n'est pas sa job », son rôle et que ce ne sont pas « ses dossiers ». Pourtant ce responsable se sert des recommandations ou résolutions et les considère comme étant « officielles », qu'elles soient recevables ou non par le MFFP. Après s'être occupé du PAFIT, cette personne voit de façon encore plus claire le rôle important des TGIRT. Toutefois, l'exercice des fonctions de R1 est parfois compromis par un manque de cohésion venant de sa propre équipe, avec « de mauvaises présentations de collègues au MFFP qui ne présentent que pour chercher rapidement une acceptabilité sociale ».

Du côté du MFFP, un coordonnateur de TGIRT (P10) évoque la fonction de « juge et parti » du ministère et sa tendance à « appuyer davantage l'industrie forestière ». R2 a une position similaire en disant que les MFFP est « à la fois médiateur et partie prenante ». Cette impression a d'ailleurs été confirmée par un responsable du MFFP auprès d'une TGIRT autre que P10 et qui a avancé que le « MFFP a comme l'obligation d'être à l'écoute des industriels parce que c'est leur gros client et que c'est eux qui ont le plus de poids ». Cette même personne mentionnait une certaine incohérence face à cette posture en mentionnant que d'autres usages liés à la forêt, comme l'industrie de la motoneige, sont pourtant lucratifs. Par ailleurs, certains défis dans les rôles et mandats du MFFP sont liés à la planification forestière. Selon R1, un grand nombre de chantiers présentent des

enjeux récurrents pour lesquels les consultations directes avec les acteurs sont menées (notamment pour les territoires fauniques structurés et pour les communautés autochtones), mais selon cette personne, si les enjeux sont récurrents, c'est qu'il y a un problème en amont qui devrait être apporté à la TGIRT. Ainsi, selon ce responsable de TGIRT, les enjeux récurrents au niveau opérationnel devraient être amenés et discutés en TGIRT. Toujours en lien avec la perception de mandats par rapport au MFFP, M5 se demande si le MFFP a vraiment des mandats « clairs et à jour » ou si c'est juste « il faut aller chercher du bois ». Dans les faits, le MFFP doit effectuer la planification forestière en adoptant une gestion écosystémique. Or, les perceptions entourant les rôles et mandats font ressortir une impression que de « sortir » la ressource ligneuse de la forêt est la priorité centrale du MFFP. Ainsi, M7 a indiqué que le MFFP « n'est pas réellement là pour la Table » et que la forêt est « gérée par le même monde d'industriels depuis que le Ministère a décidé de prendre la gestion de la planification forestière ».

Pour un autre coordonnateur (P6), l'abolition des Commissions régionales des ressources naturelles et du territoire (CRRNT) a « laissé un vide que les TGIRT ne peuvent remplir ». Pour cet acteur, les enjeux liés au développement durable sortent du mandat relié aux PAFI, ce qui constitue une faiblesse. Si l'on s'attarde à la LADTF, on peut se questionner à savoir si la loi a été écrite dans une vision de réelle acceptabilité sociale. Si c'est le cas, le dispositif qu'est une TGIRT devrait faire en sorte que les rôles et mandats de chaque acteur consistent à mettre en place des moyens afin de concilier les enjeux divergents. Or, un des points centraux du rapport de la phase I qui a été soulevé à plusieurs reprises au cours de cette consultation est le fait que les membres ont l'impression que les TGIRT deviennent des tables d'information plutôt que des tables de concertation. En témoignent les rencontres avec des présentations du MFFP qui mobilisent l'agenda des rencontres et laissent moins de place aux échanges et aux discussions sur des enjeux d'intérêt commun. Dans cette optique, plusieurs membres des TGIRT ont soulevé des doutes sur la cohérence entre le mandat des TGIRT tel que décrit dans le cadre législatif et la façon dont les TGIRT opèrent en pratique. À titre d'exemple, M5 mentionnait que la TGIRT est devenue « un canal d'information avec des rencontres ardues, longues et très difficiles à comprendre » et que « les gens disent que c'est la Table du MFFP ». Il semble ainsi que ce soit le juste milieu entre le manque d'information et la surabondance d'information qui soit difficile à atteindre. Comme le mentionnait C3, il y a « des gens hyper impliqués qui veulent que le MFFP donne plus d'information ». Cet enjeu sera repris un peu plus loin en abordant les communications et la transparence. Toujours en lien avec

les rôles et mandats des acteurs qui siègent aux TGIRT, plusieurs personnes ont évoqué la nécessité pour les participants de lire les documents et de se préparer à commenter les dossiers. R3 est d'avis que c'est une responsabilité essentielle que les membres doivent prendre « pour amener la réalité régionale en avant ».

Pour sa part, M8 comprend l'usage de la coupe de bois et dit ne pas être à l'encontre des coupes forestières. D'ailleurs, cette position a été évoquée par l'ensemble des membres de TGIRT qui ont participé au processus de consultation. Toutefois, les acteurs ne représentant pas l'industrie ont souvent mentionné leur responsabilité de s'assurer que tous les enjeux et toutes les préoccupations soient considérés avant qu'une coupe forestière ait lieu. M8 précise que son rôle est « d'informer qu'il y a un arbre qui va être coupé et de [m']assurer qu'il y a un débat et le choix revient aux experts ». Toutefois la question des choix éclairés et de l'information nécessaire à la prise de décision et à la consultation a été évoquée à plusieurs reprises pendant la consultation, surtout en lien avec les connaissances nécessaires pour participer. Les membres ont ainsi questionné la légitimité d'un dispositif qui demande à des membres bénévoles de produire des études et de la documentation pour appuyer leurs préoccupations et suggérer des recommandations. Aussi la question de la charge d'information et des délais de réponse a aussi été abordée notamment pour les avis portant sur les chantiers.

Concernant les rôles et mandat des coordonnateurs et coordonnatrices de TGIRT, un coordonnateur (C6) a évoqué la difficulté pour la TGIRT de maintenir une position apolitique, surtout lorsqu'elle est gérée par une MRC. Cela ne veut pas dire qu'il y a nécessairement une influence politique à la TGIRT. Seulement, la neutralité de la Table semblait plus évidente lorsqu'elle était gérée par une CRÉ. Dans un autre ordre d'idées, M4 s'est attardé au rôle clé de la coordination, « un rôle sérieux » selon cette personne. Ce membre avait noté plus tôt dans l'entrevue que la personne qui occupe ce poste à sa Table s'assure que tout se déroule bien, mais ne prend pas le « rôle de parent plus encadrant qu'il faut avoir ». C'est là qu'il y a un parallèle à faire avec la formation des personnes qui occupent ce poste. L'encadrement des TGIRT implique d'accomplir des responsabilités de facilitation, d'animation et de concertation exigent des compétences bien précises. Lorsque ces personnes n'ont pas de formation particulière dans ces champs de compétences, il incombe de fournir des ressources (formation notamment) aux coordonnatrices et coordonnateurs pour qu'elles acquièrent les habilités essentielles pour accomplir les tâches inhérentes à ce type de mandat. Pour la coordination, les fiches

enjeux et solutions sont aussi la chance d'avoir une certaine écoute et d'avoir de possibles « gains de cause » (C2). Un des mandats des coordonnateurs et coordonnatrices consiste d'ailleurs à faire en sorte que les priorisations soient documentées et présentées au MFFP.

Plusieurs acteurs ont aussi fait la distinction entre leur point de vue critique face au ministère en distinguant les responsables du MFFP au niveau local et les employés du MFFP à Québec. Comme le mentionne C2, souvent, « les premiers veulent avoir les mêmes choses que les membres à la Table mais sont contraints par les deuxièmes ». De manière similaire, C5 note que les interlocuteurs régionaux du MFFP ne sont pas « décisionnels », donc les participants peuvent être frustrés avec eux, mais finalement, ce ne sont pas ces fonctionnaires qui prennent les décisions. Pour terminer, M3 a exprimé un profond respect envers les représentants des TGIRT au MFFP qui sont « pris entre l'arbre et l'écorce » dans l'exercice de leurs fonctions.

3.2.8 Manque de clarté face aux rôles et mandats

Les enjeux relatifs aux rapports de pouvoir de même que ceux liés à la définition des responsabilités inhérentes à chaque acteur qui participe aux TGIRT relèvent un besoin de clarification des rôles, mandats et attentes. Les relations interpersonnelles harmonieuses et la confiance envers le processus sont plus souvent qu'autrement tributaires de mandats et de rôles bien définis. L'acronyme de TGIRT porte ainsi à confusion et a soulevé plusieurs questions au cours du processus de consultation :

- Est-ce de l'harmonisation ou de la **gestion** qui est effectuée?
- Et en quoi est-ce que les TGIRT font de la gestion **intégrée**?
- Quelles **ressources** sont considérées?
- Où se situe la prise en compte des enjeux **territoriaux**?

Même au niveau de l'acronyme du MFFP, M6 souligne que c'est davantage un « Ministère des forêts » car il y a une impression de manque de soutien de la part du Ministère pour les enjeux liés à la Faune et au récréotourisme, qui a une présence « non-négligeable en termes économiques », et qui a une « présence à long-terme sur le territoire contrairement aux activités de coupes forestières ».

Cette question de la clarification des rôles et mandats des acteurs qui évoluent auprès des TGIRT est également un souci pour les coordonnateurs et les responsables des TGIRT au MFFP. Pour R3, l'un des défis de son mandat est « d'amener les gens à éviter de débattre des enjeux qui ne relèvent pas du pouvoir des Tables ». Il souhaite que ces points soient clarifiés à la TGIRT et si possible, orienter les porteurs de ces points vers d'autres ressources adaptées. Ces constats sur la confusion entourant la gestion intégrée au sein des TGIRT ont aussi été mis en lumière dans les travaux d'Anne Bernard⁴⁷

Pour terminer, il est évident que cet enjeu est lié à la question du pouvoir décisionnel. Les TGIRT ayant un pouvoir de recommandation malgré leur acronyme qui suggèrent qu'elles sont impliquées dans la « gestion intégrée », il ressort que ce pouvoir de recommandation ne soit pas nécessairement perçu négativement. À cet effet, M4 trouve qu'un rôle consultatif de la TGIRT est important puisque cela permet « l'apport d'une vision régionale à un Ministère centralisé ».

3.2.9 Ressources

La mise en place d'un dispositif de participation publique implique de déployer les ressources financières, humaines et matérielles pour qu'il puisse répondre aux objectifs visés par l'État qui le met en place. La question des ressources devient ainsi centrale à l'accomplissement des rôles et mandats des différents acteurs.

En ce qui concerne les coordonnateurs et coordonnatrices de TGIRT, certaines personnes évoquent des ressources limitées pour accomplir efficacement leur mandat. Un constat qui se dégage du processus de consultation est que la coordination des TGIRT est très souvent une responsabilité partagée qui ne fait pas partie d'une tâche à temps plein. Effectivement, sur les 10 coordonnateurs qui ont rempli le questionnaire, seulement 2 avaient un mandat à temps plein. Aussi, lors des entrevues, plusieurs coordonnateurs ont mentionné le défi que causait leur partage de tâche et les difficultés à remplir leur mandat efficacement avec un nombre d'heures limité. Un responsable de TGIRT au MFFP (R3) a

⁴⁷ Bernard *et al.*, *op cit.*

souhaité que son coordonnateur ait un poste à temps plein mais se désole que celui-ci ait un mandat qui ne lui confère que 30% de son temps à la coordination.

Il en a été question précédemment mais le rôle de coordination implique également l'acquisition de compétences bien spécifiques en gestion de conflits, en animation, en facilitation et en modération. Ce sont des compétences qui peuvent s'acquérir avec le temps et l'expérience, mais il est certain que des formations et un accompagnement soutenu faciliterait l'intégration des personnes qui sont nouvellement en poste. Par ailleurs, le rôle de coordination s'effectue de manière assez solitaire, malgré des échanges ponctuels entre d'autres coordonnateurs d'une même région. Un groupe Facebook pour les coordonnateurs récemment créé a été évoqué à plusieurs reprises. Bref, il se dégage un besoin important de mettre en place des mécanismes d'échange (C1, C3, C4, C6), des formations et d'allouer des ressources en temps accrues pour que les coordonnateurs puissent mener des dossiers auprès de la TGIRT et remplir efficacement leurs rôles et responsabilités. Dans la même veine, C3 remarque que le « financement du PADF ne suffit plus » et R1 se demande à partir de « quelle enveloppe » on pourrait puiser pour offrir les ressources en expertise et en temps qui sont tributaires au bon fonctionnement des TGIRT. À la TGIRT de C3, les frais sont d'ailleurs en partie absorbés par une municipalité. Il y a donc des ressources limitées pour aller chercher une expertise sur des enjeux locaux et régionaux. Selon R1, le financement des TGIRT n'est pas une priorité « tant que les BGA ont leur garantie d'approvisionnement et que les usines de l'industrie forestière sur le territoire roulent ».

La question des ressources est également épineuse non seulement pour la coordination des TGIRT mais également pour l'appui auprès des membres des TGIRT. Ce défi a été mentionné par certains membres bénévoles, dont M3, qui se sentent « découragés » par le manque de financement pour la réalisation des projets liés à la faune, l'habitat et aux espèces menacées. M8 évoque également une pression subie par le volume de dossiers et le manque d'appui du MFFP. Or, ce manque de ressources dédiées à la TGIRT apporte son lot de défis pour les personnes qui doivent jongler avec un financement limité. Il importe par ailleurs de souligner que parfois, ce n'est pas tant le manque de ressources financières pour réaliser les projets qui soit en cause mais bien le temps d'investissement nécessaires à la réalisation de ces projets qui cause un problème.

3.2.10 Communication et transparence

La communication et la transparence sont deux éléments étroitement liés qui peuvent causer des défis à la participation. Dans le cas du fonctionnement des TGIRT, les canaux de communication sont multiples. Il peut s'agir de la transmission de l'information des membres délégués aux TGIRT vers les membres de leurs organisations respectives. Il peut également s'agir de la communication entre la coordination de la TGIRT et ses membres ou encore de celle entre la direction provinciale du MFFP vers les directions régionales. Les liens de communication sont donc nombreux, caractérisés par un centre (MFFP à Québec), des directions régionales du MFFP, les équipes de coordination de TGIRT, les délégués à la TGIRT ainsi que les membres des organismes que représentent les délégués. Comprendre ces chaînes de communication fait également partie des savoirs à acquérir pour maîtriser le fonctionnement des TGIRT et faire valoir ses intérêts. Le savoir et la compréhension des mécanismes de communication font partie des enjeux liés aux rapports de pouvoir. Les outils de communication offerts pour comprendre le mécanisme décisionnel entourant la gouvernance des forêts est également clé. Les communications peuvent prendre la forme de mécanismes de suivi (recommandations par exemple) et de rétroaction. À cet effet, il y a un besoin de comprendre comment les recommandations émises par la Table se traduisent sur le terrain et quels en sont les résultats concrets.

La forme des mécanismes de communication est également importante. Est-ce que les rétroactions s'effectuent par un rapport accessible et compréhensible pour tous? Quel est le niveau de transparence offert par rapport au suivi des recommandation? Dans quelle mesure le MFFP effectue-t-il un suivi rigoureux des cibles? Comment l'atteinte des cibles est-elle fixée, donc quels sont les indicateurs mis en place pour mesurer l'atteinte des cibles?

Ainsi, les personnes qui ont participé aux entrevues et aux sondages ont mentionné les rétroactions et communications effectuées dans le cadre des fiches VOIC (valeurs, objectifs, indicateurs, cibles) maintenant appelées fiches « enjeux et solutions ». C5 note que le MFFP a fait un « gros travail » d'amélioration pour le suivi des fiches afin de rendre le tout plus « interactif » et de « donner un retour à toutes les préoccupations envoyées ». Au niveau de la transparence du MFFP à l'échelle régionale, il y avait quelques coordonnateurs (C1, C6, C2, C3) et membres (M7, M4 et M6) qui ont évoqué qu'il y avait une bonne transparence du MFFP.

Toutefois, des défis subsistent. Ainsi, C1 mentionne que parfois, les représentants du MFFP ne savent même pas eux-mêmes « dans quelle direction le ministère va s'enligner », ce qui « fait perdre du temps à tous ». Cette situation crée une impression « de ne pas être entendu ». C3 précise que dans les faits, « oui, les fonctionnaires répondent aux commentaires émis dans le cadre du PAFIT ». Ils traitent donc chacun des commentaires et il y a un rapport qui est déposé à la TGIRT. Cependant, le processus est « tellement mécanique ». C3 détaille que le MFFP précise qui répondra au commentaire, renvoie parfois la balle aux BGA pour une réponse ou encore, ne répond pas parce que « traité antérieurement ». Il y a donc des rapports et des suivis qui sont effectués dans le cadre du PAFIT. Toutefois, les façons de faire ces suivis diffèrent d'une région à l'autre et il semble que la forme de ces rapports de suivi et le niveau de détail donné lorsqu'un enjeu n'est pas pris en considération contribue, à la longue, à éroder la confiance envers le processus décisionnel.

Ces constats mettent en lumière les liens entremêlés entre l'acceptabilité sociale, le vocabulaire employé, la confiance et la communication, qui peuvent causer un nœud à la participation. Pour M7, il y a une impression de « noyer les actions avec un vocabulaire technique » et R2 remarque une « frustration dans le rang des bénévoles à cause du vocabulaire utilisé à Table ». Concrètement, M7 se demande quelle est la différence entre une coupe totale et une coupe avec protection de régénération des sols (CPRS). Ce même membre est d'avis que les résultats visuels et fauniques sont les mêmes et que c'est pour avoir une « bonne acceptabilité sociale » que le terme CPRS est employé. Cette perception exemplifie le manière concrète le lien acceptabilité-communication-confiance.

3.2.11 Harmonisation

En ce qui concerne l'harmonisation opérationnelle, les procédures divergent d'une TGIRT à l'autre. La LADTF prévoyait à la base que ce soit le MFFP qui ait la charge de cet aspect. Toutefois, le MFFP a délégué cette responsabilité aux industriels forestiers. L'harmonisation opérationnelle peut ainsi s'effectuer par le biais de comités ciblés, soit des rencontres où l'harmonisation de chaque chantier est discutée avec les acteurs concernés par un chantier. Ensuite, lorsque ces comités ciblés existent au sein d'une TGIRT, les discussions opérationnelles sont souvent ramenées en rencontre de TGIRT, soit pour être résumées ou être officiellement approuvées par l'ensemble des membres d'une

TGIRT. En revanche, des TGIRT ont mis en place d'autres mécanismes pour effectuer l'harmonisation opérationnelle. Par exemple, cette dernière peut s'effectuer par échanges de courriels, avec des procédures déterminées à l'avance. Quoiqu'il en soit, un constat fort de la première phase du projet était que dans les régions pilotes dans lesquelles il y avait des comités ciblés, il y avait un consensus fort quant à la pertinence de ceux-ci. Cette appréciation s'est poursuivie lors des activités de consultation de la deuxième phase. Un coordonnateur (C6), qui a un mandat auprès de deux TGIRT, comparait l'harmonisation et remarquait qu'à la TGIRT1 (avec comités ciblés), « beaucoup de nœuds sont défaits avant les rencontres » tandis qu'à la TGIRT2, « ce n'est pas le même processus et il y a un langage beaucoup plus coloré ». Évidemment la « facilité » d'harmonisation est également en partie tributaire des usages multiples. Certaines TGIRT font de l'harmonisation en grande partie sur des terres publiques alors que d'autres territoires ont une mosaïque d'usages, ce qui peut mener à des processus de conciliation plus ardu.

En outre, acteurs (membres et coordonnateurs) des TGIRT des régions pour lesquelles il n'y avait pas de comité ciblé manifestaient le désir de se doter de mécanismes tels que les comités ciblés pour discuter de l'harmonisation opérationnelle. Parmi les arguments avancés, on note la volonté de discuter de vive voix des enjeux opérationnels de même que le côté impersonnel de l'harmonisation opérationnelle qui s'effectue par échange de courriels. Ce type de processus peut entraîner une pression à répondre dans un certain laps de temps, surtout pour les membres qui sont bénévoles. De manière similaire, même lorsque l'harmonisation opérationnelle s'effectue dans des TGIRT pour lesquelles il y a des comités ciblés, il peut y avoir des irritants. Ainsi, M8 explique, à propos des rencontres de TGIRT, que la TGIRT « passe la moitié de la journée à parler de l'analyse et de l'approbation des chantiers ». Pour cette personne, les comités ciblés sont une bonne façon de faire de l'harmonisation opérationnelle mais c'est plutôt le temps alloué pour « approuver » les chantiers en rencontre de TGIRT qui semblait causer certaines insatisfactions.

Peu importe le type de processus d'harmonisation opérationnelle en place, il y a certains enjeux qui accrochent, dont les périodes de chasses, la sécurité sur les sentiers et les types de chemins à faire. De surcroît, la question de la planification forestière sur du 300% semble amener son lot d'insatisfactions, car cela implique de planifier pour une période

de trois ans, durant laquelle « bien des choses peuvent arriver, surtout pour la faune » (M6).

Dans un autre ordre d'idées il a été possible de recueillir, grâce au questionnaire envoyé aux coordonnateurs et coordonnatrices de TGIRT, quelques perceptions relatives aux défis liés aux mesures d'harmonisation (MH) génériques. Ces dernières portent sur des situations qui se répètent régulièrement au cours de l'harmonisation (usages et opérationnelle). Les mesures d'harmonisation génériques visent ainsi à faciliter l'harmonisation et à offrir un cadre d'application pour des situations récurrentes. Les MH génériques sont établies par un consensus venant de la TGIRT. Le sondage mené auprès des coordonnateurs et coordonnatrices de TGIRT a fait ressortir certains défis liés aux MH spécifiques (mesures qui sont établies au cas par cas) et les MH génériques. Les défis mentionnés sont des citations tirées des réponses au sondage.

Défis associés aux MH génériques :

- P3 : *L'UA est morcelée et encadrée de terres privées. Il est difficile de fixer des mesures qui conviennent de façon générale et d'assurer le respect des objectifs;*
- P5 : *Atteindre un consensus, surtout sur le plan de la validité des enjeux ou des cibles à atteindre est un défi*
- P8 : *Le territoire couvert par chaque TGIRT est tellement grand que les mesures d'harmonisation génériques peuvent souvent prendre l'allure de dossiers à caractère régional. Comme le cadre actuel des TGIRT traite prioritairement des enjeux locaux, l'élaboration de mesures d'harmonisation génériques peut difficilement s'inscrire dans cette démarche de consultation locale.*
- P10 : *Certains membres des Tables se montrent réticents envers cette façon de travailler conjointement, car ils craignent que cela pourrait faire en sorte de noyer les particularités locales.*

Avantages des MHU génériques :

- P6 : *Pour certains enjeux qui touchent une grande partie du territoire où plusieurs acteurs sont concernés, il est plus efficace d'établir des consensus sur des mesures génériques comparativement à des mesures spécifiques plus énergivores. Il faut*

cependant réfléchir et probablement prévoir les situations exceptionnelles, pour lesquelles les mesures génériques pourraient être suspendues ou revues.

- *P3 : Les mesures génériques permettent un encadrement de base, ce qui est intéressant. La forêt, le territoire autour, les usagers présents varient d'un endroit à l'autre. Il faut pouvoir avoir des mesures spécifiques au besoin, qui peuvent revenir régulièrement malgré tout (bande de protection riveraine plus grande en cas de cours d'eau jugé sensible, par exemple, mais avec une largeur variable selon les cas).*
- *P10 : Certains enjeux sont traités simultanément par plusieurs Tables GIRT de la région. Le développement des solutions par un travail conjoint faciliterait l'élaboration de mesures d'harmonisation génériques.*

3.2.12 Résumé des enjeux liés aux procédures de participation

Tableau 2. Résumé des enjeux liés aux procédures de participation

<p>Enjeux liés à l'accès aux ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Besoins de réseautage, surtout au niveau de la coordination des TGIRT • L'accès à des personnes ressources neutres, expertes en participation publique 	<p>Enjeux de communication</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compréhension des structures décisionnelles et du contexte réglementaire à l'échelle régionale; • Le besoin de développer des outils de vulgarisation sur l'aménagement forestier; • L'accès à l'information et à l'expertise pour prendre des décisions éclairées.
<p>Enjeux liés à l'expertise</p> <ul style="list-style-type: none"> • La nécessité d'offrir des formations en animation, concertation, facilitation et résolution de conflits aux équipes de coordination des TGIRT; • Le partage de l'expertise entre le MFFP et les TGIRT, de même qu'entre les TGIRT; • Les connaissances liées à la compréhension des relations et dynamiques sociales, humaines et politiques au sein du MFFP. 	<p>Enjeux liés aux mandats</p> <ul style="list-style-type: none"> • La clarification des rôles et des mandats des acteurs qui évoluent auprès des TGIRT; • La volonté de travailler à l'atteinte d'objectifs locaux ou régionaux communs.
<p>Enjeux liés aux relations interpersonnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • La neutralité du MFFP dans le règlement des différends. 	<p>Enjeux liés au fonctionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'agenda des rencontres; • Présentations du MFFP lors des rencontres; • L'efficacité des rencontres.

Tableau 3. Citations portant sur la confiance de même que les rôles et mandats

Citations liées à la confiance	Citations liées aux rôles et mandats
<p>« De plus, un nouveau représentant s'est joint dernièrement et la dynamique de la table a changé. Ce dernier à un discours très arrêté et une approche conflictuelle, qui brime le sentiment de confiance, affecte l'esprit de concertation et nuit à la collaboration)» P3</p>	<p>« Il faut clarifier les zones de pouvoir des TLGIRT. Où sont les espaces que les TLGIRT peuvent vraiment faire modifier les propositions des BGA et du MFFP » (P9)</p>
<p>« Le manque d'approche (savoir-vivre), d'écoute et d'ouverture nuit à la confiance » (P3)</p>	<p>« Il est important que les rôles et responsabilités des représentants soient connus et appliqués. Il est important que l'information circule dans leur réseau pour bien couvrir les préoccupations et aussi aller chercher les connaissances du territoire » (P3).</p>
<p>« Certains participants conserveront toujours une certaine méfiance envers les forestiers peu importe ce qui pourrait être fait pour changer cela. Je ne crois pas qu'actuellement ce sentiment soit généralisé. Il reste que l'équilibre est très fragile » (P6)</p>	<p>« Les représentants du MFFP ne sont pas des facilitateurs mais plutôt des gardiens de but » (P9)</p>
<p>« La confiance est l'élément clé du bon fonctionnement de la Table, autant entre membres qu'entre la Table et le MFFP » (C4)</p>	<p>« Le rôle du coordonnateur de la table GIRT au sein du MFFP doit être clair et bien centré sur la volonté des délégués. Son rôle est d'encadrer le travail sur les objectifs à atteindre » (P2)</p>
<p>« Le climat à la Table est bon. La suspicion est plus envers le processus décisionnel » (P4)</p>	<p>« Comme l'a dit un représentant du MFFP : "C'est le rôle de la TLGIRT de faire des recommandations au MFFP. Le MFFP décidera si on applique ces recommandations." J'ai juste envie de dire: "tout ça pour ça?" » (P9)</p>
<p>« Le manque d'information pour mettre à niveau les connaissances des participants lorsqu'un sujet est abordé est un obstacle à la confiance (P6) »</p>	
<p>« L'arrivée de nouveaux représentants à la Table GIRT, notamment ceux provenant du MFFP, implique toujours de refaire les liens de confiance » (P10)</p>	

3.3 Les objectifs et les effets de la participation aux TGIRT

Cette sous-section s'interroge sur les objectifs de la participation, c'est-à-dire sur les visées de l'État en lien avec la mise en place des TGIRT par le cadre législatif de la LADTF.

3.3.1 Acceptabilité sociale

Il sera question des objectifs derrière la participation aux TGIRT dans la troisième sous-section. Toutefois, il convient de préciser d'emblée qu'un des objectifs recherchés par le MFFP en établissant les TGIRT est d'aller chercher une acceptabilité sociale face à l'aménagement forestier. Cet objectif d'acceptabilité sociale doit donc être cohérent avec une participation large d'acteurs qui représentent des intérêts divers. Il y a bien entendu un autre forum de participation avec le mécanisme de consultation publique qui ne faisait toutefois pas l'objet de cette analyse. Néanmoins, plusieurs enjeux ont été soulevés dans les deux sous-sections précédentes en lien avec l'acceptabilité sociale.

L'acceptabilité sociale est évoquée lorsqu'il est question des processus de participation publique impliquant le « grand public » ou le « simple citoyen ». Certains (M5, M8, R3) évoquent le « discours environnementaliste » relayé par les médias qui prône souvent un arrêt des coupes forestières. À cet effet, les personnes consultés parlent de la nécessité d'« éduquer le public » sur « la » culture forestière et de « donner la parole et d'écouter les gens ». Ce rapport n'a pas comme objectif de s'attarder aux processus de consultation publique, mais tel que mentionné précédemment, les répercussions de ces consultations se font ressentir à la Table. Par exemple, certains membres représentant des organismes peuvent ressentir des tensions entre leur position à la Table et la position de certains de leurs membres qui s'opposent à toute coupe forestière.

Un autre élément à considérer est le caractère évolutif de l'acceptabilité sociale. Puisque ce concept implique une dimension sociétale très forte, l'acceptabilité évolue au gré des transformations sociétales. Tel que le soulignait M5, « l'acceptabilité sociale est le reflet de la réalité et des mœurs d'aujourd'hui, qui sont toujours en évolution et qui varie d'une région à l'autre ». On peut donc légitimement se demander si la forme et le fonctionnement actuels des TGIRT reflètent la société d'aujourd'hui.

3.3.2 Apprentissages (individuels et collectifs)

Un acquis très fort de la participation au sein des TGIRT concerne l'apprentissage individuel et collectif. En effet, de nombreuses personnes, que ce soient des membres, coordonnateurs ou responsables de MFFP ont indiqué avoir acquis plusieurs connaissances et savoirs liés à la foresterie ou même, à d'autres domaines qui leur était inconnus comme la protection des espèces et des habitats. Cet apprentissage, bien que pouvant créer un obstacle à la pleine participation, est définitivement perçu de manière positive. Par exemple, bien qu'étant un « scientifique de formation », M6 n'avait pas de formation spécifique en foresterie et dit avoir beaucoup appris en participant aux rencontres de TGIRT sur les « façons de faire des forestières et du Ministère ». Il a ajouté se servir de ces apprentissages aujourd'hui. Pour cette personne, l'acquisition de ces connaissances lui a permis d'accepter, « jusqu'à un certain point », les coupes forestières. Cet enjeu est donc étroitement lié à l'acceptabilité sociale.

3.3.3 Vision régionale

Les enjeux touchant la vision régionale portent essentiellement sur l'atteinte d'objectifs communs, qu'ils soient locaux ou régionaux, et qui font en sorte que les membres de TGIRT travaillent collectivement à l'atteinte de ceux-ci. L'établissement d'une vision et d'objectifs qui en découlent sont également perçus par plusieurs personnes ayant participé au processus de consultation comme une façon d'améliorer les enjeux liés aux relations interpersonnelles et d'améliorer le climat de confiance. C'est également perçu comme une manière de donner un sens aux travaux et actions de la TGIRT qui facilite le suivi et l'évaluation. M4 remarque que « si tous tirent sur leur coin de couverture, on va perpétuellement tourner en rond ». C3 reconnaît aussi qu'il est important d'arriver à rallier les gens afin de travailler vers l'atteinte d'un objectif commun. Concrètement, R1 explique qu'il fait souvent un retour sur les consultations publiques, pour n'aborder que les enjeux majeurs ou nouveaux, et ce, pour mieux « cibler les enjeux régionaux ».

L'adoption d'une vision régionale est étroitement liée à la gestion intégrée et à la conciliation des usages. Elle implique aussi de répondre à plusieurs questions incluant celles-ci :

- Quels usages sont inclus dans la vision et les objectifs?

-
- Quel résultat futur veut-on avoir pour la forêt?
 - Quelles personnes « utilisent » la forêt et quelle vision ont-elles de leur forêt?
 - Quels objectifs économiques locaux sont fixés et quelles sont les différentes manières de les atteindre?
 - Quels sont les objectifs environnementaux, sociaux et culturels à atteindre et comment peut-on les réaliser?

Une réponse concertée face à ces questions et une prise en compte des enjeux posés par ces questions peut contribuer à améliorer l'acceptabilité sociale de l'aménagement forestier et orienter les travaux de la TGIRT vers la réalisation d'objectifs communs. Cela implique nécessairement un processus de définition qui vient « du bas » (*bottom up*) par opposition à un processus dicté par le haut (*top down*). À cet effet, M5 observe une tension entre la « vieille culture forestière » dictée à partir de la direction centrale du MFFP et qui « résiste aux changements » et les « nouvelles cultures de foresterie » qui se développent dans différentes régions. Ce constat met en évidence qu'il n'y pas une seule « culture forestière » mais bien plusieurs qui sont plurielles et tributaires des relations sociales en place. Ainsi, lorsque certains acteurs évoquent la nécessité « d'éduquer le public » à propos de LA « culture forestière », ce n'est pas une mince tâche, d'autant plus que le « simple citoyen » participe également à la définition et à la compréhension de cette culture.

Parmi les obstacles mentionnés liés à l'établissement d'une vision et d'objectifs locaux ou régionaux, la possibilité forestière a été nommée comme étant un frein majeur. Puisqu'il est « impossible de toucher à la possibilité forestière » et que « le lobby industriel est puissant » (M7), il est difficile de fixer des objectifs qui peuvent rallier les TGIRT vers l'atteinte d'un but commun comme les objectifs locaux d'aménagement (OLA). Par ailleurs, C3 reconnaît qu'il est difficile de faire valoir les particularités régionales au MFFP. Même s'il y a consensus autour de la Table, il peut y avoir un

Les grands enjeux locaux sont identifiés par les membres. Un travail reste à faire pour définir les objectifs qui y sont rattachés, ainsi que les méthodes pour assurer leur suivi (indicateurs, cibles et fréquence de reddition de comptes). Parmi les enjeux régionaux, certains sont déjà pris en compte par la SADF (c'est un message souvent répété par les personnes ressources du MFFP) mais il est complexe de visualiser les retombées de ces derniers et le suivi manque à ce niveau. Par exemple, pour l'enjeu des vieilles forêts, il est prévu maintenir un pourcentage d'îlots de vieillissement sur le territoire. Comment savoir si c'est suffisant pour la région, si la répartition spatiale de ces îlots est optimale, si la composition y est adéquate? Les membres se feront dire que le pourcentage a été atteint à la fin du quinquennal mais il manquera de contenu sur le pourquoi de ces choix et il n'y aura probablement pas de retour fait pour confirmer qu'ils remplissent leurs fonctions dans le temps (absence de suivis terrain et portraits régionaux). C'est ainsi pour plusieurs enjeux. (P3)

blocage au niveau du bureau provincial du MFFP, mais également parfois au niveau du bureau régional lorsque cela concerne des particularités plus locales. Ce coordonnateur note également que l'épidémie de tordeuse des bourgeons d'épinette crée beaucoup d'incertitude en ce moment, surtout en ce qui concerne la possibilité que de grandes superficies soient coupées sans tenir compte d'une approche écosystémique. C6 note également que les BGA préfèrent des « négociations à la pièce » à la mise en place de « règles de jeu » qui laissent moins de flexibilité. En revanche, C3 a précisé que sa TGIRT avait réussi à faire accepter des modalités plus exigeantes que la RADF pour certaines préoccupations concernant le paysage et que celles-ci avaient fait l'objet d'une dérogation du bureau provincial avant d'être acceptées.

Cette prise en compte des enjeux régionaux est d'autant plus importante qu'il y a beaucoup de « villages en déclin » (M1) et qu'il faut tenir compte des impacts d'autres usages de la forêt que ceux de l'industrie forestière pour « faire rouler l'économie ». D'ailleurs, selon C6, « le plus gros défi de la région est la cohabitation intensive des usages sur le territoire ». Cette personne note que la présence de parcs régionaux sur le territoire crée un « défi de gestion » parce que beaucoup de gens croient que ces parcs ont un statut de protection et ne savent pas que des coupes ou d'autres activités peuvent survenir. La question de l'« acceptabilité sociale » est donc d'autant plus importante dans les régions où les usages sont multiples. La tableau 4 résume quelques perceptions observées en lien avec la prise en compte des enjeux régionaux aux TGIRT.

Tableau 4. Défis liés à la prise en compte des enjeux régionaux selon les coordinations de TGIRT

P1-P6	Temps nécessaire et disponibilité des participants pour approfondir plusieurs sujets en même temps
P2	Souvent le travail est interrompu pour répondre à des commandes du MFFP
P7	Le cadre des consultations se limite présentement à une dimension locale puisque les membres des TGIRT représentent des groupes locaux à l'intérieur de l'UA.
P6	Rehaussement du niveau de connaissance nécessaire pour chaque nouvel enjeu abordé
P6	La disponibilité des experts du MFFP pour accompagner et alimenter les discussions
P10	Le plus grand défi consiste à atteindre un consensus parmi les divers utilisateurs de la forêt publique qui ont bien souvent des préoccupations divergentes

3.3.4 Flexibilité

L'enjeu de la flexibilité est étroitement lié à la possibilité d'adopter des façons de faire et des objectifs qui sont locaux ou régionaux. Pour sa part, M6 croit qu'il est possible d'obtenir des « gains » pour des spécificités régionales (protection des petits cours d'eau, omble de fontaine, etc.) qui ont été acceptées par les BGA et le MFFP. De la même manière, M1 mentionne qu'il n'y pas seulement des « fermetures » mais aussi des « ouvertures » avec le MFFP. Néanmoins, M7 est d'avis que cela prend beaucoup de pression « pour passer d'un CPRS à une coupe partielle ». Donc pour revoir le type de coupe forestière prévu. Par ailleurs, les membres des TGIRT ont souligné à plusieurs reprises qu'au niveau des usages, il y a une certaine flexibilité mais qu'au niveau opérationnel, il y a une plus grande rigidité imposée par « le bureau central du MFFP à Québec » (M6) et qui est relié à l'approvisionnement en bois des usines au Québec. M1 ajoute que parfois, les représentants du MFFP ne sont là « que pour appliquer les directives venant de plus haut » et que « les gens sur le terrain sont loin de la prise de décision ». Ceci est en partie lié à la « rigidité » (M5) car l'harmonisation doit être faite à l'intérieur du cadre législatif en place et ce, même si un consensus est atteint par l'ensemble des acteurs de la TGIRT. Il y a tout de même une impression qu'il est possible de contourner les règles en place pour avoir une certaine flexibilité régionale. Ainsi, C4 estime avoir une « écoute à Québec » car certains membres ne sont pas d'accord avec « certains barèmes régionaux » tandis que C1 est d'avis que le bureau régional du MFFP « laisse quand même de l'espace pour prendre des décisions ».

3.3.5 Gestion intégrée

Les acteurs qui ont participé aux entrevues étaient amenés à décrire leur perception de ce qu'est la gestion intégrée et d'évaluer si les TGIRT font réellement de la gestion intégrée. En lien avec la perception de ce qu'est la gestion intégrée, voici quelques réponses obtenues :

- *C'est l'intégration des différents acteurs qui utilisent la forêt et qui viennent à la Table (M2);*
- *C'est le fait que les gens amènent leur point de vue afin de les « conjuguer ensemble ». C'est la partie « intégrante » de tous ceux qui ont une vision (R3);*

- *C'est une gestion qui prend en compte les besoins de tout le monde, intègre tous les aspects dans la planification et considère tous les aspects qui peuvent être touchés par les travaux (M8);*
- *C'est une gestion qui cherche à maximiser les différentes valeurs attribuées à la forêt publique par les gens auxquels elle appartient, c'est-à-dire « tout le monde ». La coordination aux Tables cherche à maximiser ces valeurs (C4);*
- *L'arrimage des préoccupations des différents groupes par rapport à l'aménagement du territoire, d'essayer de prendre en compte des préoccupations diverses, autant que possible (C2).*

La gestion intégrée des ressources et du territoire est définie par le MFFP⁴⁸ de la manière suivante : « Mode de gestion participative qui consiste à prendre en compte l'ensemble des ressources naturelles d'un territoire pour l'évaluation concertée de projets d'aménagement durable ». Les enjeux reliés à la clarification des attentes quant aux rôles, aux responsabilités et à la prise en compte des intérêts sont directement reliés à cette perception de ce qu'est la gestion intégrée et la façon dont cette vision s'opère dans les faits. Et justement, il y a un décalage observé entre la vision de ce que devrait être la gestion intégrée et la façon dont celle-ci se met en place au sein des TGIRT.

À cet effet, M7 observe qu'il est difficile d'aborder la dimension territoriale à la TGIRT, malgré le fait que le « territoire » fait partie de l'acronyme. Ainsi, cette personne met de l'avant qu'il n'est pas possible d'aborder l'affectation du territoire à la TGIRT, que cela sort du mandat des TGIRT. Or, plusieurs enjeux touchant l'acceptabilité sociale sont reliés à l'affectation du territoire. Donc, pour ce membre, proposer des révisions d'affectation du territoire, en plus d'être hors mandat, est perçu comme étant un signal d'être « contre l'aménagement forestier ». Pour sa part, M3 est d'avis qu'il vaudrait mieux appeler les TGIRT des « Tables Forêt » si l'on ne peut discuter d'autres ressources à la Table. Toujours sur la confusion reliée à l'acronyme, M4 suggère que le nom des TGIRT devrait « refléter la nature plus consultative de la Table ». Cette personne a l'impression de faire de la

⁴⁸ Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs. Glossaire. Page consultée le 7 décembre 2021 : <https://glossaire-forestier.mffp.gouv.qc.ca/terme/1317>

gestion intégrée mais sans avoir le pouvoir décisionnel qui est souvent attribué à la notion de « gestion ».

Dans la même veine, M2 exprime sa frustration que le MFFP parle tant de biodiversité, mais fait peu sur le terrain pour cette biodiversité. De manière similaire, M8 déplore que « l'aspect environnemental ne soit malheureusement pas très intégré dans la gestion intégrée » et déplore qu'il n'y ait pas de biologiste du MFFP qui siège à la Table. M6 évoque que la « partie faunique » est « délaissée par le MFFP ». Tout comme M8, cette personne déplore qu'il n'y ait pas de représentants de « la partie faune » au MFFP à la Table, mais bien seulement des « représentants forêt avec leur vision forestière ». C4 précise qu'à sa TGIRT, les acteurs fauniques ont une voix mais que les « discussions sont en différées », ce qui fait en sorte qu'il n'y a pas, selon

La définition de la gestion intégrée des ressources et du territoire sur le site du ministère ne reflète pas ce qui se fait en réalité. Ce n'est pas l'ensemble des ressources naturelles d'un territoire qui est pris en compte mais plus souvent qu'autrement les droits que le gouvernement a consenti sur le territoire public. Les ressources hydriques et minières ne sont pas considérées. Les ressources fauniques ne font l'objet d'aucune discussion autour des TGIRT pour être intégrées dans les plans d'aménagement des objectifs fauniques. Les ressources fauniques sont traitées comme des contraintes pour lesquelles des mesures de protection sont établies et prises en compte lors de la planification forestière. (P6)

cette personne, de véritable gestion intégrée. Ainsi, les décisions forestières se prendraient d'abord et ensuite, les préoccupations des autres acteurs seraient sollicitées, donc ce n'est pas de la « vraie gestion intégrée » (C4). La question de l'inclusion des aires protégées dans les aires de coupe (C2) et la difficulté d'atteindre les cibles fixées pour chaque région crée également son lot de frustrations qui renforcent cette idée que les TGIRT ne font pas de la gestion intégrée. De son côté, M5 affirme ne pas comprendre pourquoi le MFFP a « besoin de ramasser autant d'arbres » et qu'il dit ne pas trouver d'arguments solides qui appuient l'idée que « la foresterie au Québec s'effondrerait [...] s'il y avait plus de concessions en faveur des autres besoins et intérêts de la forêt ». Ce membre met de l'avant l'idée que les arbres ont aussi une valeur « debout » et pas seulement quand ils sont « couchés ». Cette idée de diversification économique est

revenue à plusieurs reprises pendant le processus de consultation lorsqu'il était question de gestion intégrée et de conciliation des usages. M3 et R1 affirment qu'il y a un manque de connaissances sur la valorisation des autres valeurs associées à la forêt, ce qui ne fait pas le poids face aux chiffres fournis par l'industrie forestière. Pour R1, la structure ne « favorise pas la gestion intégrée, surtout pour les ressources dont la valeur, entre autres écosystémique, est particulièrement difficile à démontrer ». Ces enjeux ont pour conséquence qu'au lieu de rassembler les membres vers des objectifs communs ayant une perspective intégrée, « les acteurs essaient tous de minimiser les effets de la foresterie sur leurs besoins » (M5).

Au-delà des suggestions de modifications quant à l'acronyme des TGIRT, il importe de clarifier les intentions derrière la mise en place des TGIRT. Plus concrètement quel est l'objectif de participation des TGIRT? La réponse à cette question constitue une étape d'analyse importante de l'évaluation des dispositifs de participation⁴⁹. Ainsi, les TGIRT ont été créées comme dispositif pour que « le Ministère prenne en compte les intérêts et les préoccupations des utilisateurs du territoire forestier lors de l'élaboration des PAFI »⁵⁰. La TGIRT se veut donc un « lieu d'échanges et d'information pour le Ministère et les acteurs du milieu local concernés par les activités d'aménagement forestier »⁵¹. Les membres qui sont invités aux TGIRT peuvent donc exprimer leurs intérêts et leurs attentes par rapport aux activités d'aménagement planifiées sur un territoire. L'objectif est donc clair : il s'agit de « prendre en compte » les préoccupations des utilisateurs du territoire dans un but d'aménagement forestier. Les propos rapportés plus haut, même s'ils révèlent un besoin de clarifier le mandat des TGIRT et les objectifs de participation visés semblent donc tendre vers une insatisfaction quant à cet objectif de « prise en compte » des intérêts. Il se dégage donc une impression, par les propos exprimés dans le paragraphe précédent, que certaines préoccupations soient moins « prises en compte » dans l'aménagement des forêts.

⁴⁹ Gourgues, *op. cit.*

⁵⁰ MFFP. « Guide de la table locale de gestion intégrée des ressources et du territoire : son rôle et son apport dans l'élaboration des plans d'aménagement forestier intégré. Mise à jour le 16 mars 2018. [Lien URL](#).

⁵¹ *Ibid.*

3.3.6 Avenir des TGIRT

Au cours des entrevues, les personnes rencontrées étaient invitées à se prononcer sur l'avenir des TGIRT, sur leur pertinence et sur les modifications envisagées. D'emblée, le constat était fort sur la nécessité de garder les TGIRT. Les commentaires émis à cette question avaient surtout comme objectif de clarifier les avenues à approfondir afin d'améliorer leur fonctionnement, leur structure ou leur visée. Selon C5, les TGIRT sont un forum intéressant pour aller chercher une acceptabilité sociale rapidement, pour savoir si les propositions ont un appui ou non du milieu, ou d'une partie du milieu, mais il faut que le rôle et les attentes soient clairs. La question que cette personne se pose est assez centrale par rapport aux attentes, à la clarification des rôles, de même qu'à la portée de la participation au sein des TGIRT : « Qui décide, est-ce que je sié debate à la Table pour être convaincu ou pour être convainquant? ».

Dans un autre ordre d'idées, il ressortait de l'analyse des réponses à cette question un besoin de penser la gestion des forêts de façon beaucoup plus large et intégrée par rapport aux valeurs multiples associées à la forêt. Il y avait aussi des préoccupations quant à la prise en compte d'enjeux plus globaux comme les changements climatiques, qui sont dans les faits, très peu pour ne pas dire pas abordés au sein des TGIRT. Cette vision va de pair avec une perspective de la gestion intégrée tournée vers le futur, pour que les TGIRT puissent être « des tribunes de cette vision élargie et prospective » (M5). Pour terminer, il y avait aussi un fort consensus quant à la nécessité d'accorder une plus grande importance à l'identité régionale des TGIRT.

3.3.7 Résumé des enjeux liés aux effets de la participation

Enjeux liés à la flexibilité	Enjeux liés aux objectifs de la participation
<ul style="list-style-type: none">• La prise en compte des contextes locaux et régionaux dans l'aménagement forestier• L'intégration de l'ensemble des valeurs associées à la forêt au sein des TGIRT	<ul style="list-style-type: none">• Insatisfaction quant à la prise en compte de certaines préoccupations associées au territoire• La confusion entourant l'acronyme des TGIRT et la clarification des rôles et mandats• Le caractère procédural de la participation (emphasis sur les règles du mécanisme de participation plutôt que sur la finalité démocratique de la participation)• La confiance envers le processus décisionnel et envers le MFFP.

QUATRIÈME PARTIE

Pistes d'action pour améliorer la démarche participative
des TGIRT

4. Réflexions liées aux TGIRT comme outil de participation publique

De là, la vanité de ces discours sur la technique remplis de bonnes intentions : ils prétendent que le problème des dispositifs se réduit à celui de leur bon usage. Ces discours semblent oublier que si un processus de subjectivation [...] correspond à chaque dispositif, il est tout à fait impossible que le sujet du dispositif l'utilise « de manière correcte ». Par ailleurs, les tenants de tels discours sont souvent, à leur tour, le résultat du dispositif médiatique dans lequel ils se trouvent pris. (Giorgio Agamben)⁵²

Les TGIRT ont été mises en place comme mécanisme de participation avec l'objectif de susciter l'acceptabilité sociale. Après quelques années de pratiques et d'observations des défis qui sont liés à ce mécanisme, dont les enjeux entourant la clarification des attentes, la communication ou encore, la participation et la représentativité des intérêts et points de vue, il incombe de réfléchir davantage à la vision de la participation qui est prônée par le dispositif des TGIRT. Les objectifs des TGIRT énoncés dans la LADTF et le Guide des TGIRT sont clairs. Toutefois, il y a un décalage entre les objectifs énoncés dans la législation et les perceptions des acteurs sur les objectifs de participation recherchés par le MFFP. Les pistes d'action proposées visent donc à obtenir un meilleur arrimage entre les objectifs de participation du MFFP et la satisfaction des acteurs évoluant au sein de ces processus participatifs.

⁵² Agamben, Giorgio. (2006) Qu'est-ce qu'un dispositif? Éditions Payot & Rivages, Paris, p.45.

La présentation des pistes d'action est structurée en deux sections. La première se veut une réflexion plus générale sur les aspects stratégiques ou structurels qui sont liés aux TGIRT alors que la seconde se penche sur les pistes d'action qui pourraient améliorer les enjeux à caractère opérationnel ou fonctionnel.

D'emblée, l'idée n'est pas de faire table rase de cet outil, qui est somme toute apprécié des acteurs ayant participé au processus de consultation et ce, en dépit de certaines frustrations. Dans cette optique, il incombe de se pencher sur des stratégies ou des pistes d'action qui pourraient permettre d'améliorer la démarche participative des TGIRT.

Par ailleurs, un constat qui est ressorti de l'analyse des enjeux porte sur l'importance des spécificités régionales. Chaque TGIRT fait face à des enjeux et des défis qui lui sont propres. Face à ce constat, il était impossible de faire ressortir la singularité de chaque TGIRT ou même de chaque région. Cela veut dire qu'il se peut fort bien que certaines des pistes de solution fonctionnelles avancées dans cette section ne soient pas pertinentes pour l'ensemble des TGIRT ou du moins, doivent être adaptées aux dynamiques particulières de certaines d'entre elles. En revanche, les pistes d'action stratégiques ont une portée plus large.

4.1 Pistes d'action stratégiques sur les TGIRT

Ce premier survol des pistes d'action aborde la dimension structurelle et stratégique des TGIRT. L'idée n'est pas de suggérer une révision de la LADTF mais bien de poser une réflexion sur l'objectif recherché de la participation au sein des TGIRT. Ces dernières constituent un dispositif de participation qui a été mis en place pour atteindre un objectif de participation dans la gouvernance des forêts publiques à l'échelle locale. Le but recherché par la mise en place de cet outil est d'aller chercher une acceptabilité sociale face à l'aménagement de la forêt et des coupes forestières. Les TGIRT se veulent donc un outil de concertation territoriale, sans véritable attache juridique ou institutionnelle, qui se déploie dans des régions ayant des enjeux territoriaux, environnementaux et sociaux distincts. L'idée derrière les recommandations stratégiques est de proposer des réflexions afin d'améliorer la satisfaction des acteurs par rapport à la prise en compte de ces enjeux distincts dans les processus participatifs des TGIRT.

4.1.1 Flexibilité, adaptation et objectifs de participation

L'intégration de la participation dans des structures locales et régionales pose certains défis aux TGIRT. Les différences observées quant à la satisfaction de la participation aux TGIRT témoignent d'une certaine asymétrie. De plus, la diversité des contextes régionaux et locaux a souvent été mise de l'avant au cours du processus de consultation. Il importe que cette diversité soit prise en compte et qu'il y ait des mécanismes pour adapter les TGIRT aux réalités changeantes auxquelles elles sont confrontées. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'efforts ni même de sensibilité de la part du MFFP dans l'intégration de ces particularités régionales. C'est tout le contraire. Les personnes ayant participé aux entrevues et aux sondages ont d'ailleurs souligné, à maintes reprises, les efforts déployés par le personnel du MFFP au niveau régional dans la prise en compte de la pluralité des enjeux et particularités régionales. Or l'autonomie des régions et des TGIRT quant à l'adaptation de réglementations imposées par le MFFP à Québec semble être au cœur des facteurs d'influence de la satisfaction et soulève des questions quant aux objectifs de participation.

Ce rapport recommande ainsi **d'entamer un processus de réflexion stratégique à propos des objectifs de la participation au sein des TGIRT**. Après un certain temps, il est normal de prendre un pas de recul et de réfléchir à ce que veut dire la participation publique pour le MFFP et à ce qui est réellement recherché par toute cette démarche participative des TGIRT. L'idée n'est pas de revoir la pertinence des TGIRT mais bien de voir si les objectifs de prise en compte des préoccupations tels qu'évoqués dans la LADTF sont encore adaptés au contexte actuel. Ce processus de réflexion pourrait aussi viser à mettre en place des moyens pour mieux prendre en compte la diversité des préoccupations. Voici quelques questions qui pourraient orienter les réflexions :

- Quelle est la portée des recommandations émises par les TGIRT pour le MFFP?
- Concrètement, quelle est « l'utilité » réelle des travaux effectués par les TGIRT auprès du MFFP?
- En tenant compte des enjeux concernant la prise en compte des particularités régionales, est-ce que les rôles et mandats des bureaux régionaux pourraient être revus?

L'adéquation des structures décisionnelles au contexte local des TGIRT est un enjeu à réfléchir pour le futur de la participation publique dans la gouvernance locale des forêts.

Il y a beaucoup d'efforts déployés, par différents publics, pour émettre des préoccupations, notamment avec les fiches enjeux et solutions. Le but de cette démarche réflexive est donc de s'assurer que les efforts sont mis aux bons endroits et ce, pour accroître la confiance de l'ensemble des acteurs impliqués avec les TGIRT envers le processus et le MFFP.

Dans la même veine, il convient de souligner que la participation publique est multidimensionnelle (voir figure 3). Effectivement, la participation publique peut passer par des communications, de la facilitation, du développement organisationnel, de la médiation ou encore, des relations publiques. Lors de la mise en place d'un dispositif, il importe donc de clarifier les objectifs de participation, et ce afin de clarifier les attentes. Toutes les dimensions entourant la participation publique présentées à la figure 3 font partie intégrante d'une approche participative qui vise la prise en compte des préoccupations. Dans la même veine, cette figure est cohérente avec les cinq objectifs de la participation énoncés par Beierle et Cayford⁵³ qui sont les suivants :

- Inclure les valeurs du public dans la prise de décision;
- Améliorer la qualité des décisions;
- Résoudre les conflits entre intérêts divergents;
- Accroître la confiance envers les institutions;
- Éduquer les participants et informer le public.

Plusieurs de ces objectifs se retrouvent d'ailleurs dans les orientations de la SADF. Toutefois, les activités de consultation conduites dans le cadre de ce projet pointaient vers des défis pour chacun de ces objectifs. La LADTF (art. 55) prévoit ainsi que les TGIRT sont mises en place « dans le but d'assurer une prise en compte des intérêts et des

⁵³ Thomas Beierle et Jerry Cayford (2002). *Democracy in Practice. Public Participation in Environmental Decisions*. Washington, DC: Resources for the Future.

préoccupations des personnes et organismes concernés par les activités d'aménagement forestier planifiées, de fixer des objectifs locaux d'aménagement durable des forêts et de convenir des mesures d'harmonisation des usages ». Bien que la LADTF fait état d'une considération des intérêts des usagers de la forêt, l'accent est mis sur la « prise en compte » et non sur la satisfaction du processus de participation. La nuance est fondamentale et mérite que l'on s'y attarde davantage.



Figure 3. Adaptation d'un schéma de la participation publique tirée du Manuel étudiant *Planning for effective public participation* de l'IAP2⁵⁴

Tel que documenté dans la revue de la littérature, la participation publique peut être mise en place comme un moyen pour parvenir à une fin ou comme une fin en soi. D'une part, l'objectif de la participation peut être d'instaurer les TGIRT comme le meilleur moyen

⁵⁴ IAP2. "Planning for effective public participation. Manuel de l'étudiant", p. 53

pour parvenir à une fin, soit l'acceptabilité sociale des pratiques forestières en forêt publique. Le but recherché serait d'obtenir une acceptabilité par rapport aux travaux d'aménagement forestier. L'accent est donc accordé aux moyens, au dispositif et à tous les règlements et mécanismes pour faire fonctionner le dispositif de participation. Cette dernière devient donc procédurale. D'autre part, la participation au sein des TGIRT peut être recherchée pour arriver à la meilleure finalité possible, soit un processus décisionnel qui est perçu comme étant socialement acceptable et démocratique. La nuance entre ces deux visées est fondamentale. **Les réflexions stratégiques suggérées par cette recommandation viseraient donc à revoir les objectifs liés à la finalité de la participation.** Pour terminer, la résolution de conflits et intérêts divergents, mentionnée comme objectif de participation, mérite de faire l'objet d'une recommandation à part entière.

4.1.2 La gestion de conflits

Le défi 1 de la SADF vise une gestion et un aménagement forestier qui intègre les valeurs et les besoins de la population québécoise dont la population autochtone. Au-delà de la question de l'intégration élargie des préoccupations et intérêts évoquée plus haut, cet enjeu de prise en compte d'intérêts parfois divergents, voire opposés implique, par ricochet, une gestion du conflit. En effet, la notion de conflit est sous-jacente à la conciliation des intérêts. Le potentiel de conflit semble bel et bien réel au sein des TGIRT comme en témoignent les propos recueillis des membres et coordonnateurs de TGIRT. Les acteurs ont d'ailleurs précisé qu'il est normal qu'ils ne s'entendent pas puisque les intérêts sont divergents. Le conflit est donc normal.

Cela étant dit, les mécanismes de gestion des conflits sont pratiquement élagués du cadre stratégique et règlementaire. L'article 55 de la LADTF attribue le règlement des différends aux organismes régionaux responsables de la mise en place des TGIRT. Selon ce cadre, l'adoption des mécanismes de gestion des conflits ne relève pas d'une structure provinciale. Or, les conflits peuvent être alimentés par des divergences profondes entre les citoyens, entre des municipalités d'une même MRC ou encore, entre des régions. Ils pourraient aussi être le résultat de désaccords entre des groupes au sein d'une TGIRT. Le potentiel de conflit est bel et bien réel, et ce, tout autant au niveau stratégique qu'opérationnel, comme en font état les témoignages recueillis pendant les consultations. Bien qu'il existe des mécanismes de règlements des différends mis en

place par le MFFP et que plusieurs TGIRT possèdent leurs propres mécanismes de résolution de conflits, plusieurs acteurs ont évoqués des enjeux de neutralité en lien avec le rôle du MFFP dans le règlement de ces conflits.

En conséquence, **il serait souhaitable de développer des mécanismes de résolution de conflits qui soient neutres en intégrant des personnes externes au MFFP et au TGIRT** (cette recommandation sera approfondie à la sous-section 4.1.5). En l'absence de mécanismes neutres de résolution de conflits, il subsiste des doutes quant à la transparence du processus en plus de contribuer à maintenir des relations interpersonnelles plus difficiles.

4.1.3 Réfléchir à d'autres modes de participation

En lien avec la recommandation portant sur les objectifs de la participation, la porte est ouverte à la réflexion entourant des modes de participation alternatifs. Cette recommandation implique de réfléchir à des mécanismes pour assurer une participation plus représentative du public dans son ensemble. Les critères de recrutement des membres de TGIRT, bien que définis par chaque TGIRT, sont inspirés de la LADTF (art.55), qui décrit les personnes invitées à participer aux TGIRT. Les TGIRT peuvent aussi inviter des acteurs qui ne sont pas définis à l'article 55 de la LADTF. C'est d'ailleurs le cas dans plusieurs TGIRT de la province. Néanmoins, les enjeux présentés dans ce rapport ont révélé un souci de capturer une plus grande diversité des préoccupations envers la forêt au sein des TGIRT. Ces enjeux peuvent certes dépasser le cadre du mandat des TGIRT en intégrant des dimensions couvertes par les mécanismes de consultation publique dans l'équation. Quoiqu'il en soit, il importe de réfléchir à des initiatives novatrices pour mieux intégrer les préoccupations plus larges du « public » ou du « simple citoyen » aux TGIRT.

Ces préoccupations étaient souvent nommées comme étant celles du « public en général » ou des « préoccupations citoyennes » de paysage, de maintien de la forêt pour les activités récréotouristiques. Cela ne veut pas dire que ces valeurs ne sont pas prises en compte, mais simplement que plusieurs membres des TGIRT et équipes de coordination avaient l'impression que ces valeurs étaient moins considérées, de manière générale, par le biais des TGIRT. À ce titre, **l'exploration de mécanismes participatifs permettant de rejoindre des publics diversifiés serait tout à fait pertinente.**

Les enjeux entourant les personnes invitées à participer a souvent eu lieu dans le passé. En témoignent les réflexions qui ont été émises à cet effet lors des deux phases du projet suprarégional. La question sous-jacente à ces réflexions est la suivante : qui est invité à participer et pourquoi? En revanche, une question tout aussi importante est souvent occultée : qui sont les personnes absentes et comment peut-on leur faire davantage de place? La recommandation principale qui permettrait de réfléchir à ces autres mécanismes de participation pourrait être de financer la mise en place de projets pilotes de type *Living Labs* qui se traduisent littéralement par des « laboratoires vivants ». L'encadré explique ce que sont les laboratoires vivants⁵⁵.

Les *Living Labs* ont émergé comme une nouvelle approche à l'innovation dans laquelle les utilisateurs ne sont désormais plus vus comme un objet d'investigation mais comme des acteurs clés dans le processus d'innovation

Ces laboratoires vivants permettent ainsi aux communautés et aux citoyens de contribuer à la co-création de solutions pouvant répondre à des enjeux sociétaux importants. Dans cette optique, la mise en place d'un laboratoire vivant, à petite échelle, dans 2 ou 3 TGIRT de la province pourrait mener à de nouvelles approches de participation au sein des TGIRT qui respectent les grandes lignes du cadre réglementaire en place. L'idée serait justement d'expérimenter de nouvelles façons de faire, développées par les collectivités locales. Afin d'élargir la participation et d'inclure un éventail de valeurs associées à la foresterie, le laboratoire vivant pourrait ne pas s'en tenir à l'unique participation des membres des TGIRT mais impliquerait la possibilité d'élargir la participation. La figure 4 est un résumé des principales étapes de la mise en place d'un laboratoire vivant⁵⁶.

⁵⁵ Montréal INVIVO. Qu'est-ce qu'un Living Lab? Page consultée le 14 décembre 2021. [Lien URL](#).

⁵⁶ Patricia Gurviez, et Sandrine Raffin. « Chapitre 6. Le Living Lab pour tester en conditions réelles », Nudge et Marketing social. Clés et expériences inspirantes pour changer les comportements, sous la direction de Gurviez Patricia, Raffin Sandrine. Dunod, 2019, pp. 135-150.

Un laboratoire vivant est une approche qui s'inscrit dans les processus de co-construction des savoirs et de la co-création et qui vise une finalité d'acceptabilité du processus et de prise en compte de la démocratie au sens large. Il faut comprendre que leur mise en œuvre s'inscrit dans la durée et nécessite des ressources financières considérables. Ce type d'initiative peut facilement se déployer sur une échelle temporelle de 3 ou 4 ans. Dans le cadre des TGIRT, il serait pertinent d'identifier des TGIRT qui ont un intérêt pour le déploiement de cette approche. La clé pour le succès d'un laboratoire vivant réside en une communication claire des objectifs de chaque étape et des mandats des personnes engagées, ainsi que de l'adoption d'objectifs communs. Le succès d'un laboratoire vivant est également tributaire de ressources d'encadrement très spécialisées qui permettent le déploiement de cette approche et d'en faire le suivi. L'enjeu des ressources financières disponibles est donc important pour le succès d'un laboratoire vivant.



Figure 4. Résumé des étapes à inclure dans la mise en place d'un laboratoire vivant

4.1.4 Le financement des enjeux sociaux de la foresterie

Au regard de la multitude d'enjeux sociaux qui se posent au MFFP, notamment avec l'aménagement forestier, la principale recommandation pour faire face à ces défis consiste à **créer au moins un poste de recherche spécialement dédié à la foresterie sociale à la Direction de la recherche du MFFP**. Il serait essentiel que cette personne ait une expertise élaborée en recherche sociale (sciences politiques, économie, sociologie, anthropologie, histoire ou tout autre domaine des sciences sociales) pour guider les projets de recherche du MFFP sur des enjeux qui touchent la participation publique, que ce soit avec les Autochtones, la population ou les acteurs des TGIRT. La création d'un poste en recherche sociale au MFFP viendrait non seulement appuyer la recherche et l'expertise sur la participation publique mais pourrait aussi servir d'appui à la recherche sociale sur d'autres mandats du MFFP, notamment avec les parcs nationaux.

L'expertise en sciences sociales est souvent considérée comme allant de soi. Puisque nous vivons en société et avons toutes et tous une expérience avec des « relations sociales », il y a un fort a priori qu'une formation spécifique dans le domaine social n'est pas nécessaire pour comprendre la nature et la complexité de ces relations. S'il est vrai que certaines compétences peuvent s'acquérir par l'expérience, il n'en demeure pas moins que les personnes ayant une solide formation en sciences sociales disposent d'une longueur d'avance sur cet aspect et constituent un atout pour les équipes de travail interdisciplinaires. Considérant les mandats du MFFP qui impliquent d'avoir une compréhension approfondie des dynamiques naturelles et sociales des systèmes socio-écologiques, le MFFP ne peut pas faire l'économie d'un tel poste.

Certaines considérations s'imposent sur la nature de ce type de poste et ce, afin d'éviter une instrumentalisation des sciences sociales. La première porte sur la spécificité du mandat. Ainsi, si le MFFP souhaite prendre les enjeux sociaux (participation publique, consultation, acceptabilité sociale) au sérieux, il doit se doter de professionnels ayant une solide expertise en recherche sociale. L'objectif recherché par la création d'un tel poste n'est pas d'aller chercher davantage d'expertise pour documenter la valeur économique de la récolte de bois. Cette expertise existe déjà. Les enjeux économiques font partie des éléments à considérer, mais les enjeux sociaux dépassent la prise en compte de la valeur monétaire associée à la récolte. Dans cette optique, il importe de créer un poste qui permette de mieux comprendre, sur le plan de la recherche, la pluralité des valeurs

(sociales, spirituelles, économiques, culturelles) associées à la forêt. La seconde porte sur le lien entre les sciences sociales et l'acceptabilité sociale. Les spécialistes en sciences sociales ne sont pas des personnes qui peuvent « contrôler » l'opinion publique et qui devraient être embauchées uniquement dans l'optique d'accroître l'acceptabilité sociale. Au contraire, les chercheurs en sciences sociales sont en mesure de comprendre la complexité des relations humaines, politiques et sociales qui se mettent en place dans les processus de participation publique. Ce poste dépasse donc l'expertise qui mobilise des compétences précises et techniques en participation publique qui sera abordée à la prochaine recommandation, et est donc axé sur la recherche sociale.

Subséquentement, l'embauche de personnes spécialisées en recherche sociale ne serait justifiée que si elle était accompagnée d'une **enveloppe budgétaire permettant de financer des projets de recherche touchant la participation publique**. Ces projets pourraient répondre à des questions ou à des besoins de compréhension touchant des questions sociales que se pose le MFFP. Structurés sous forme de recherche partenariale avec le milieu universitaire, ces projets de recherche permettraient sans aucun doute de répondre à certaines préoccupations ou de poser les jalons pour mettre en place certaines des recommandations proposées dans ce rapport.

4.1.5 Financer la mise en place d'un comité d'expertise sur la participation publique

Les résultats de la consultation font ressortir plusieurs enjeux mettant en exergue les inégalités existantes entre l'accès aux ressources dont disposent certaines TGIRT par rapport à d'autres⁵⁷. Les difficultés portent parfois sur l'accès au personnel rémunéré (le fait d'avoir un coordonnateur à temps plein ou temps partiel), sur l'accès à l'expertise ou encore, sur des formations pour développer des compétences. Ce manque de ressources compromet parfois la participation pleine et efficace des acteurs et la conduite des

⁵⁷ Les MRC (ou autre instance) qui administrent les TGIRT disposent d'une enveloppe budgétaire annuelle et décident comment cette enveloppe est dépensée. Il se peut donc que les inégalités existantes soient plutôt du ressort de la répartition des fonds plutôt que du montant de l'enveloppe en tant que tel. Cette distinction, bien qu'importante, n'influence en rien la pertinence de la recommandation proposée.

activités conduites par les TGIRT. Il est donc primordial de réfléchir aux moyens à mettre en place pour faciliter l'accès aux ressources et pour favoriser la pleine participation de tous les acteurs aux TGIRT.

Dans le contexte de professionnalisation de la participation publique évoqué dans la revue de littérature, il est essentiel que le MFFP développe un accès organisé aux ressources susceptibles d'appuyer l'ensemble des acteurs qui participent aux TGIRT. Cette organisation des ressources concernerait non seulement les informations scientifiques et le partage d'expertise mais également les connaissances entourant la facilitation, l'animation, la concertation et la résolution de conflits. Par conséquent, la recommandation mise de l'avant pour pallier cet enjeu consiste à créer une équipe de ressources expertes indépendantes pour appuyer les processus de participation publique

Prenant exemple sur ce qui s'est fait aux États-Unis avec le US Forest Services, **une recommandation phare de ce rapport consiste à suggérer la mise sur pied d'un service de la planification collaborative** (voir l'exemple de la structure mise sur pied par le US Forest Services en cliquant sur ce [lien](#)). Ce type de service serait essentiellement un réseau de personnes ressources, expertes, ayant une solide expérience en participation publique et en facilitation. L'idée serait de créer une équipe de personnes neutres, qui fournirait de la formation et un appui aux processus collaboratifs qui touchent la gouvernance locale des forêts. Les personnes détenant l'expertise pourraient être embauchées, à titre de consultantes, pour former ce service.

Cette équipe pourrait être sollicitée par des coordonnateurs de TGIRT ou encore par le MFFP pour des besoins spécifiques. Il pourrait s'agir d'offrir un appui neutre pour la résolution de conflits au sein d'une TGIRT (lien avec la recommandation 4.1.2) ou encore, pour appuyer la mise en place d'OLA. Ce type de service pourrait aussi offrir des formations ponctuelles ou adaptées aux besoins des TGIRT. En résumé, cette recommandation vise à doter les TGIRT d'un service de consultation en participation publique indépendant du MFFP, mais financé par les fonds publics.

Pendant le processus de consultation, l'enjeu de la neutralité du MFFP dans la résolution des conflits a souvent été questionnée. Qui plus est, les équipes de coordination des TGIRT et les responsables des TGIRT au MFFP ont souvent exprimé leur volonté d'acquérir des connaissances précises en facilitation, animation et résolution de conflits, en plus de mentionner que ce type d'expertise, pourtant centrale, ne faisait pas partie de leur

« bagage d’outils ». Or, la conduite d’activités de participation publique implique des compétences clés en animation et facilitation qui sont essentielles au bon déroulement des dispositifs de participation. Par ailleurs, quand il y a des conflits, il est parfois difficile pour les intervenants de réellement saisir les enjeux qui accrochent et de faire de la médiation. La mise en place de ce type de service constituerait une solution concrète face à ces enjeux.

4.1.6 Ressources allouées aux TGIRT

La concertation, la conciliation, facilitation et la résolution de conflits exigent des ressources humaines et financières importantes. Ce n’est pas parce que la participation touche des aspects sociaux que cela ne requiert pas des sommes substantielles. Il n’y a pas eu d’analyse budgétaire effectuée dans le cadre de ce projet. Toutefois, certains coordonnateurs et coordonnatrices ont fait état d’enveloppes budgétaires réduites qui ne permettaient parfois pas de financer des projets d’acquisition de connaissance ou d’expertise, ni même d’avoir un mandat de coordination à temps plein. Bien entendu, cet enjeu pourrait porter davantage sur la répartition des fonds plutôt que sur le montant en tant que tel. Afin d’atteindre les objectifs de participation envisagés, les TGIRT ont besoin d’avoir une enveloppe budgétaire qui leur permette de les réaliser. De manière similaire, la question des ressources n’est pas que financière; elle touche des besoins spécifiques en termes de soutien et de formation, spécialement pour les équipes qui coordonnent les TGIRT. **Il est donc recommandé de déployer des stratégies afin de faciliter l’accès aux ressources nécessaires au bon fonctionnement des TGIRT.**

Dans un premier temps, les besoins sont importants pour le soutien des équipes de coordination des TGIRT. Ce projet a mis en exergue à plusieurs reprises la nécessité de financer des formations en animation, concertation, facilitation et résolution de problèmes pour les coordonnateurs et coordonnatrices de TGIRT. Selon les résultats, les membres des trois régions pilotes éprouvaient une grande satisfaction envers les équipes de coordination. Toutefois, nous n’avons sollicité que les membres de trois TGIRT. Aussi, cela ne veut pas dire que des personnes expérimentées à la coordination n’ont pas des besoins de formation. D’ailleurs, l’ensemble des coordonnateurs et coordonnatrices qui ont participé au processus de consultation ont manifesté le souhait de recevoir un accompagnement additionnel, sous forme de formation ou des services conseils en matière d’animation, de facilitation et de résolution de conflits.

Dans les faits, le rôle d'animation et de facilitation n'est pas à prendre à la légère. Il joue un rôle pivot pour le succès de la participation au sein des TGIRT, en se concentrant autant sur le processus que le résultat de la participation. Si l'on s'attarde sur ce qu'est réellement la facilitation (voir encadré qui définit la facilitation⁵⁸), on comprend mieux la complexité et l'importance de ce rôle. Des formations précises en facilitation pourraient ainsi permettre aux coordonnateurs et coordonnatrices d'aller chercher des outils pour répondre à ces deux questions :

- Quelles sont les stratégies et outils pour travailler avec des membres ayant des intérêts divergents dans un cadre collaboratif, motivant et respectueux;
- Quelles stratégies et outils permettraient de passer d'une motivation à participer basée sur la représentation individuelle des intérêts (enjeu soulevé dans les enjeux de participation) à la construction d'objectifs communs?

La facilitation est l'art et la science d'aider un groupe à atteindre ses objectifs de la meilleure façon possible. Le rôle du facilitateur peut s'apparenter à un catalyseur. Il accompagne et aide un groupe à atteindre ses objectifs tout en renforçant les relations entre les membres du groupe. Un bon facilitateur considère à la fois les besoins des individus, leurs relations et les objectifs communs que le groupe s'est fixé. Une bonne facilitation apporte une nouvelle dimension à la performance du groupe tout en préservant voire améliorant le bien-être de ses membres.

Il serait tout à fait approprié **d'offrir une adhésion et des formations à des organismes qui se spécialisent sur les enjeux de participation** comme l'Association internationale sur la participation publique (AIP2). La branche canadienne, soit AIP2 Canada⁵⁹ fait la promotion de la participation publique à l'échelle du pays. L'Association québécoise pour

⁵⁸ Lisode : lien social et décision. « La facilitation de groupe ». Page consultée le 14 décembre 2021. [Lien URL](#)

⁵⁹ AIP2 Canada. Page consultée le 14 décembre 2021. [Lien URL](#)

la participation publique⁶⁰ (AQP2) est l'une des 7 sections régionales d'AIP2 Canada qui tente de favoriser l'émergence de meilleures pratiques en participation publique.

La facilitation est un processus de travail qui permet essentiellement aux groupes de clarifier et de se diriger vers des objectifs concrets et un changement positif et d'y arriver par une conception et des conseils intentionnels. Cela favorise un environnement d'apprentissage d'où naissent la créativité, les pratiques saines et un solide travail de groupe pour soutenir le développement organisationnel.

Tel que mis de l'avant par une autre définition de la facilitation (voir encadré⁶¹), ce rôle permet d'aborder plusieurs dimensions et objectifs liés à la participation publique dont le développement organisationnel, l'apprentissage et la définition d'objectifs. La question de l'accès aux ressources pour les équipes de coordination ne s'arrête pas aux formations. Au contraire, des besoins spécifiques ont été émis quant à la **nécessité de développer des plateformes d'échanges structurées**

entre les équipes de coordination de l'ensemble des TGIRT de la province. La création d'un groupe privé Facebook a été notée, mais ce type d'initiative, qui émane des coordonnateurs et coordonnatrices, ne suffit pas et doit aussi être financée et soutenue par le gouvernement de façon à systématiser le partage d'information et les échanges. Lors des entrevues avec les coordonnateurs et coordonnatrices et lors des rencontres avec le comité de personnes expertes, plusieurs idées ont été émises, incluant :

- La tenue d'une rencontre annuelle (en personne) qui pourrait inclure une période pour le partage d'expériences et du temps pour des formations ou ateliers;
- La mise en commun des différents sites Internet des TGIRT de la province, avec le rôle et les fonctions des personnes qui assurent la coordination;

⁶⁰ AIP2 Canada. AQP2. Page consultée le 14 décembre 2021. [Lien URL](#)

⁶¹ COCo. Facilitation. Page consultée le 14 décembre 2021. [Lien URL](#)

- La tenue de quelques rencontres annuelles en mode virtuel (sous forme de webinaire), pour aborder certains défis ponctuels. Ces rencontres pourraient être animées par un éventuel service de planification collaborative (idée de structure évoquée au point 4.1.6). L'objectif de ces rencontres serait de favoriser le partage de bonnes pratiques et d'expertise sur des enjeux qui sont communs à l'ensemble des TGIRT.

Dans un autre ordre d'idées, les membres des TGIRT ont tout autant besoin de ressources et de formations pour être en mesure de bien remplir leur mandat. Les connaissances à acquérir sont pointues pour des personnes qui s'y connaissent peu en foresterie. Bien que certaines équipes de coordination offrent un appui aux nouveaux membres, cela n'est pas suffisant. Même certains membres qui exercent leur rôle depuis plusieurs années ont manifesté un intérêt envers des formations ponctuelles. Dans une optique d'apprentissage et de formation continue, **il serait donc important de s'assurer que les TGIRT disposent d'une enveloppe budgétaire suffisante pour financer des ateliers et des formations sur des sujets d'intérêt pour chaque TGIRT.**

4.2 Pistes de solution fonctionnelles portant sur les TGIRT

Les recommandations qui se retrouvent dans cette section portent sur des éléments d'ordre fonctionnel, c'est-à-dire qu'elles touchent des aspects liés aux mécanismes de fonctionnement des TGIRT. Plusieurs pistes de solution recueillies au cours des activités de consultation sont présentées dans cette section. Puisque chaque TGIRT a ses propres règles de fonctionnement, en plus d'être ancrée dans des réalités territoriales distinctes, il se peut que certaines recommandations ne conviennent pas à l'ensemble des TGIRT ou sont déjà, au moins en partie, en vigueur.

4.2.1 Mettre en place des canaux de communication transparents et efficaces

L'enjeu de la communication est ressorti comme étant important auprès des personnes ayant participé au processus de consultation. Il peut s'agir de l'échange entre le MFFP et

les TGIRT ou encore de la communication et du partage d'information à la population en général. Voici donc quelques recommandations portant sur ces enjeux qui ont été émises, pour la plupart par les acteurs qui ont participé au sondage et aux entrevues :

Améliorer les outils de vulgarisation portant sur l'aménagement des forêts :

- Créer un **calendrier de partage de l'information** (P9). Selon ce coordonnateur, les consultations et l'harmonisation des chantiers ont ce rôle mais la participation est jugée faible. Un excellent plan de communication et des actions pour le diffuser semblent nécessaires. Pour ce coordonnateur, « il importe de créer des habitudes pour que la population sache où est la forêt publique, qu'est-ce qui s'y fait, où s'informer et suivre les travaux à venir et en cours, quel rôle peut-elle jouer, où s'exprimer ». Certaines TGIRT ont développé des outils de partage d'information qui pourraient servir d'exemple. Les ressources de partage d'information suggérées à la recommandation précédente pourraient aussi permettre de mieux partager les « bons coups » de chaque TGIRT.
- **Développer des outils de communication mieux vulgarisés** (10), avec photos à l'appui. Ce coordonnateur suggère de faciliter l'utilisation des cartes interactives du MFFP, de tenir davantage d'activités destinées au grand public, et de développer un plan de communication efficace afin de s'assurer d'interpeller le plus grand nombre d'utilisateurs de la forêt publique lors des consultations publiques. Un autre membre suggère de développer des capsules d'information à visualiser en ligne. De manière similaire, P3 suggère de développer des **communications «accessibles»** à la population et adaptées aux différents groupes.
- **Développer des documents de vulgarisation** sur les traitements sylvicoles, sur les abréviations, et le cadre réglementaire (M5) pour « pour aider les gens à mieux comprendre pourquoi le territoire est coupé d'une telle façon, selon quelles règles, etc. ». Cette recommandation rejoint la précédente mais porte spécifiquement sur les notions très techniques liées à la foresterie.
- Développer des **outils visuels** beaucoup plus clairs de la part du MFFP. À cet effet, l'embauche de consultants ou l'octroi de contrats à des personnes qualifiées dans le design graphique serait tout à fait pertinent. Autrement, il est clair qu'une

expertise poussée est nécessaire pour comprendre certains schémas tels que celui présenté à la figure 5⁶². Cette recommandation a été appuyée par un membre qui suggérerait l'embauche d'une « firme de communication » pour essayer de comprendre comment « mieux rejoindre les citoyens ».

- Adopter un **processus transparent pour mieux communiquer les décisions prises** par le MFFP. Cette recommandation était soulevée en lien avec cette insatisfaction par rapport au suivi des recommandations émises par les TGIRT au MFFP.
- **Développer des outils facilitant la compréhension de l'ensemble des structures régionales existantes et de leur contexte règlementaire** et ce, dans l'optique de mieux situer le niveau de participation requis en fonction de la nature des actions choisies. Ce besoin est d'autant plus important que les acteurs nous ont fait mention de préoccupations par rapport aux structures décisionnelles parallèles (OBV, autres Tables régionales, comités d'aménagement des MRC, etc.) et aux autres démarches de participation dans le domaine de la gestion de l'environnement qui se superposent à celles des TGIRT.

Mieux partager l'information et l'expertise

- Pour les régions qui ont plus d'une TGIRT, **la création de plateformes régionales de communication serait pertinente (P7)**, notamment pour échanger sur des enjeux à caractère régional. Pour sa part, P8 suggère de créer des plateformes d'échange sous la coordination de la Conférence des préfets de MRC d'une région administrative. Il pourrait s'agir de présentations à caractère régional et d'échanges sur la manière de traiter de certains sujets plus spécifiquement auprès de chaque TGIRT. L'idée est vraiment de partager et d'échanger.

⁶² Ministère des Forêts de la Faune et des Parcs. Cadre pour un processus d'harmonisation. Page consultée le 14 décembre 2021. [Lien URL](#).

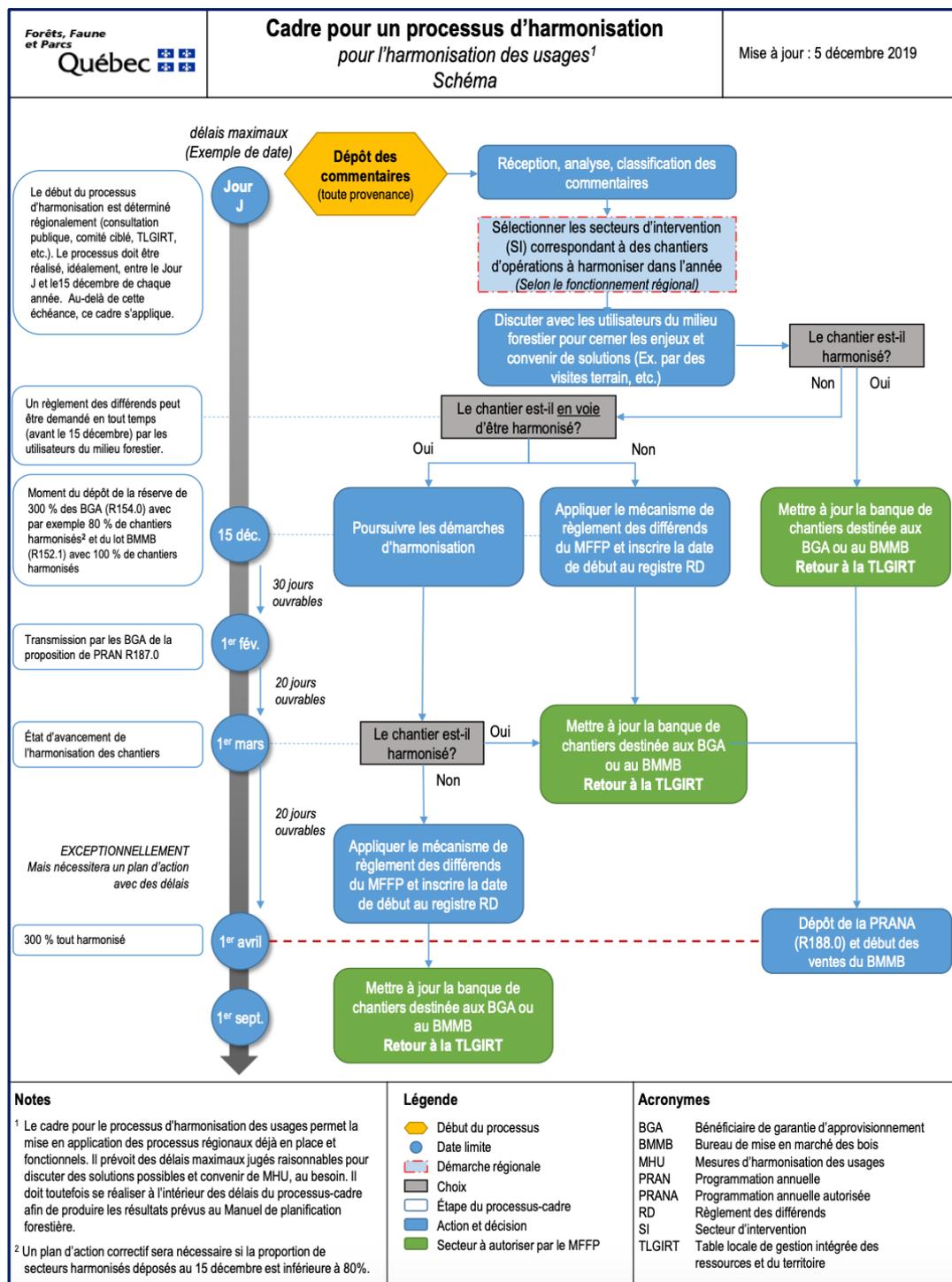


Figure 5. Cadre expliquant le processus d'harmonisation tiré du site Internet du MFFP

-
- Un coordonnateur suggère de **partager l'expertise** (P6). Cette suggestion a été proposée afin d'appuyer les comités de travail. Par ailleurs, cette personne considère qu'« il est important que des ressources financières soient réservées aux TGIRT pour permettre de réaliser des projets d'acquisition de connaissances, de documentation ou d'accessibilité à de l'expertise externe en lien avec les enjeux abordés ». De manière similaire, P3 juge que « des projets d'acquisition de connaissances spécifiques aux enjeux jugés prioritaires et pour lesquels il manque d'information pour bien définir les objectifs » devraient recevoir un appui financier. Cet enjeu rejoint la recommandation précédente sur la répartition de l'enveloppe des TGIRT. Il se peut que l'enveloppe soit suffisante mais qu'une meilleure répartition des fonds soit nécessaire afin que les TGIRT aient à leur disposition les ressources pour conduire les activités d'acquisition de connaissances jugées prioritaires.
 - **Création de sites Internet pour les TGIRT.** Même si certaines TGIRT disposent de sites Internet très bien structurés, ce ne sont même pas toutes les TGIRT qui ont un site Internet. D'ailleurs, ceci constitue une lacune importante du point de vue de la communication et de la vulgarisation de la foresterie pour la population. Si les TGIRT ont des objectifs de participation élargie, cela doit transparaître par le biais d'un site Internet qui ne s'adresse pas qu'à un public averti. Cette piste d'action rejoint une autre suggérée par un coordonnateur (P2) qui mentionnait que les membres devraient avoir accès aux archives des TGIRT et même à celles des CRRNT car il y a une panoplie d'études qui ont déjà été réalisées et qui pourraient être utilisées.
 - **Recadrer les présentations du MFFP.** Les présentations du MFFP créent un sentiment d'appropriation de l'agenda qui crée de la frustration chez plusieurs acteurs interrogés. À cet effet, P8 suggère de limiter les présentations à un maximum de 12-15 minutes et d'inclure davantage de statistiques régionales. Certains enjeux sont très différents d'une TGIRT à l'autre et méritent d'être présentés avec des données à caractère régional. Ce coordonnateur mentionne qu'un enjeu est parfois inexistant dans une région et une présentation peut laisser présager le contraire. S'ensuivent alors de longues discussions sur des enjeux qui ne touchent pas la TGIRT. La personne illustre ses propos avec l'exemple des volumes de bois sous-utilisés, qui peuvent être inexistant dans certaines régions.

Quoi qu'il en soit, les présentations du MFFP mériteraient d'être recadrées et centrées sur des enjeux discutés par chaque TGIRT.

- **Laisser le temps aux acteurs de s'appropriier les informations.** Plusieurs membres et coordonnateurs ont fait état des délais trop courts pour analyser les données, les cartes et les diverses stratégies du MFFP. P8 est d'avis que c'est un obstacle à la participation éclairée aux TGIRT. Dans un souci de sensibilité par rapport à la charge de préparation des membres, la recommandation consiste à s'assurer d'expliquer la portée et l'importance des documents à consulter. Il pourrait s'agir d'offrir des versions synthèses et vulgarisés des documents complexes ou encore, d'orienter les membres vers les sections les plus pertinentes.

4.2.2 Améliorer l'efficacité des rencontres de TGIRT

Enfin, une dernière série de recommandations porte sur des aspects très pratiques reliés à l'organisation des TGIRT. L'ensemble des coordonnateurs et coordonnatrices sont au courant des défis reliés aux agendas chargés lors des rencontres et ont déjà tenté plusieurs approches pour améliorer l'efficacité des rencontres. Voici quelques pistes qui sont ressorties lors de la consultation :

- **Revoir le format des rencontres.** Plusieurs idées sont proposées, soit d'avoir plus de rencontres, plus courtes pour éviter les longues séances où les membres décrochent ou perdent le fil des discussions. Ou encore, d'organiser des rencontres portant sur un sujet bien précis, qui nécessitera du temps et où la présence pourrait être optionnelle (P3).
- **Miser sur les comités de travail pour préparer certains dossiers.** Le travail de ces comités a été jugé comme étant essentiel pour le développement de relations harmonieuses ainsi que pour se pencher sur un enjeu précis. Fréquemment, les comités de travail sont composés de membres de plusieurs groupes sectoriels qui font un travail en amont avant de présenter le résumé des discussions en rencontre de TGIRT. Pour P2, le MFFP doit accepter d'accorder le temps nécessaire et la disponibilité aux représentants impliqués dans des comités de travail pour traiter d'un sujet en profondeur plutôt que de se disperser sur un ensemble de sujets. À titre de bon coup, P3 soulignait la tenue d'une rencontre au cours de laquelle des tables de travail avaient été formées et les membres divisés en sous-

groupes. Puisqu'il y avait une rotation des sous-groupes, la rencontre avait permis de faire ressortir des éléments très intéressants avec profondeur.

- Si certains membres suggèrent d'accroître le partage d'information par courriel entre les rencontres, pour d'autres il y a déjà trop de partage d'information par courriel. Néanmoins, un site Internet efficace devrait permettre de réduire la quantité d'information envoyée par courriel. **L'idée est de rassembler les informations essentielles aux rencontres à un seul et même endroit.**
- À la suite des expériences constatées dans le contexte de la pandémie de COVID-19, beaucoup de membres et de coordonnateurs sont d'avis que les rencontres virtuelles permettent une plus grande participation de tous les membres. Certains, dont P8, ont aussi souligné que l'espace de clavardage ajoute un caractère dynamique aux échanges. Même si la richesse et la profondeur des échanges lors rencontres en personne a été à maintes fois mentionnée, un mode de rencontre hybride semble être privilégié par plusieurs coordonnateurs et coordonnatrices.

4.2.3 Améliorer les relations interpersonnelles

- **Accroître les sorties en groupe sur le terrain.** Les visites sur le terrain, que ce soit auprès d'un partenaire à la TGIRT ou encore sur des chantiers pour échanger et informer ont été suggérées à de multiples reprises comme solution afin de mieux partager et faire comprendre les réalités vécues par les acteurs qui interagissent à la TGIRT. C'est donc une avenue suggérée pour améliorer les relations interpersonnelles et aborder les enjeux liés à la confiance entre les membres, l'écoute et le respect.
- **Adopter des codes d'éthique pour chaque TGIRT.** Peu importe l'appellation, le principe consiste à élaborer des lignes de conduites pour favoriser des relations harmonieuses et respectueuses au sein d'une TGIRT. Ce type de code explique les mesures qui seront entreprises dans les cas où des comportements jugés inappropriés seraient observés. Les membres des TGIRT sont ainsi amenés à lire et à signer ces principes en plus de les respecter. Ce type d'initiative permet aussi aux coordonnateurs d'avoir un appui et une marche à suivre pour aborder les cas de conduite inappropriée.

CONCLUSIONS

Le projet suprarégional a permis d'entamer un processus de réflexion et de consultation sur la participation au sein des TGIRT qui s'est échelonné sur deux ans. La collaboration des acteurs évoluant auprès des TGIRT lors des différentes activités de consultation a été remarquable. Cet engagement démontre l'intérêt des acteurs envers la visée d'amélioration de la démarche participative des TGIRT, qui est au centre de ce projet.

À la suite de l'adoption de la LADTF et subséquemment, de la mise en place des TGIRT, la gestion intégrée a été institutionnalisée pour l'ensemble des unités d'aménagement de la forêt publique québécoise. Les TGIRT constituent un dispositif de participation qui exemplifie la transformation de l'action publique vers des processus de prise de décisions qui incluent le « public » au sens large⁶³, c'est-à-dire un éventail d'acteurs touchés par les décisions publiques. Dans le cas des TGIRT, il s'agit d'engager les acteurs du territoire concernés par l'aménagement des forêts publiques québécoises. En outre, les TGIRT ont été instaurées avec l'objectif d'améliorer l'acceptabilité sociale de l'aménagement des forêts.

Un constat fort mis en lumière par le projet suprarégional est le sentiment d'appartenance assez fort qui se dégage envers les TGIRT et ce, malgré les enjeux qui caractérisent la démarche participative des TGIRT et qui ont été révélés dans ce rapport. Cet attachement envers les TGIRT démontre une volonté des acteurs à prendre part aux processus de gouvernance du territoire public. En dépit de cette volonté, les enjeux et défis observés au cours des activités de consultation tendent à démontrer que le potentiel des TGIRT n'est pas pleinement réalisé. Des défis subsistent quant à la prise en compte de la diversité des valeurs associées à la forêt, de même que des particularités régionales.

⁶³ Gauthier, Mario et Louis Simard, 2011. « Le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement du Québec : genèse et développement d'un instrument voué à la participation publique ». *Télescope* 17(1) : 39-67.

Ces défis tendent à éroder le climat de confiance entre les acteurs, de même qu'envers le processus décisionnel.

Les pistes d'action ont mis en lumière une série de recommandations stratégiques et fonctionnelles. Celles portant sur l'amélioration des communications (outils de vulgarisation, plateformes d'échanges, mécanismes de partage des connaissances) sont cohérentes avec l'objectif de participation de contribuer à l'apprentissage et à l'acquisition de connaissances des parties prenantes. Par ailleurs, la question des ressources est centrale à la mise en place d'un dispositif de participation qui atteint ses objectifs. Il est donc nécessaire d'avoir un meilleur partage des ressources disponibles et parfois même, d'accroître celles-ci. Cette recommandation stratégique phare, qui se traduit par des pistes d'action spécifiques en termes d'expertise en participation publique, de recherche sociale et d'expérimentations de mécanismes de participation visant à mieux prendre en compte les spécificités régionales, permettrait d'atténuer plusieurs des enjeux et défis mis de l'avant dans ce projet.

Pour terminer, les personnes ayant participé au processus de consultation ont mentionné à maintes reprises que les TGIRT ont permis d'améliorer les processus de prise en compte des préoccupations aux échelles locales et régionales. Les TGIRT peuvent donc être perçues comme un acquis dans la gouvernance locale des forêts au Québec. En définitive, les recommandations proposées jettent les bases pour une réflexion approfondie, au sein du MFFP, sur les stratégies à adopter afin de renforcer la pertinence et la légitimité des TGIRT.

ANNEXES

Guide d'entrevues : représentantes et représentants des TGIRT au MFFP

1. Présentation

- 1.1 Pouvez-vous nous parler de votre rôle, de votre mandat?
- 1.2 Depuis combien d'années exercez-vous votre mandat?

2. Défis liés au mandat

- 2.1 Quels sont les principaux défis que vous rencontrez par rapport à votre rôle, à vos tâches?
- 2.2 Est-ce que vous recevez un appui, un accompagnement pour faire face aux défis que vous rencontrez?

3. Mandat du MFFP

- 3.1 Selon vous, est-ce que le MFFP remplit efficacement son mandat tel que décrit dans la Loi sur l'aménagement durable de la forêt?
- 3.2 Quels sont les défis inhérents à la planification forestière pour le MFFP?

4. Gestion intégrée

- 4.1 Pouvez-vous nous décrire la vision de la gestion écosystémique préconisée par le MFFP?
- 4.2 Selon vous est-ce que les TGIRT font de la gestion intégrée?

5. Relations entre les TGIRT et le MFFP

- 5.1 Pouvez-vous décrire la dynamique des relations qui s'est établie entre la ou les TGIRT sous votre responsabilité et le MFFP?

6. Enjeux majeurs relatifs à la gestion locale des forêts

- 6.1 Quels sont les défis les plus importants en matière de gestion locale des forêts?

-
- 6.2 Avez-vous l'impression que les régions ont un poids important dans les décisions qui sont prises au sujet de la gouvernance des forêts?
 - 6.3 Quels sont les défis les plus importants en lien avec les dynamiques de concertation actuelle?
 - 6.4 Dans quelle mesure les décisions prises par le MFFP, à l'extérieur des directions régionales, influencent-elles vos décisions dans votre travail avec les TGIRT?

7. Avenir des TGIRT

- 7.1 Est-ce que vous croyez que les TGIRT devraient être maintenues dans leur forme actuelle? Si vous répondez par la négative, quelles modifications envisagez-vous?

Guide d'entrevues : Coordonnateurs et coordonnatrices de TGIRT

1. Présentation

- 1.1 Pouvez-vous nous parler de votre rôle, de votre mandat?
- 1.2 Depuis combien d'années exercez-vous votre mandat?
- 1.3 Pouvez-vous nous décrire les particularités de votre région? En termes de forêts, d'activités socio-économiques, culturelles, etc.

2. Défis liés à la coordination

- 2.1 Quels sont les principaux défis que vous rencontrez par rapport à votre rôle, à vos tâches?
- 2.2 Est-ce que vous recevez un appui, un accompagnement pour faire face aux défis que vous rencontrez?

3. Mandat des TGIRT

- 3.1 Selon vous, est-ce que les TGIRT remplissent leur mandat?
- 3.2 Est-ce que les TGIRT arrivent à mettre de l'avant des particularités régionales (soit par les PAFIT ou les PAFIO)?

4. Gestion intégrée

- 4.1 Quelle est votre compréhension de la gestion intégrée? Qu'est-ce que la gestion intégrée selon vous?
- 4.2 Selon vous est-ce que les TGIRT font de la gestion intégrée?

5. Relations avec le Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP)

- 5.1 Pouvez-vous décrire la dynamique des relations qui s'est établie entre la TGIRT et le MFFP?
- 5.2 Selon vous, est-ce que le MFFP déploie l'ampleur de son expertise pour faire avancer les travaux de la TGIRT?
- 5.3 Quelle est votre perception quant à la transparence du MFFP face aux TGIRT?

6. Enjeux majeurs relatifs à la gestion locale des forêts

- 6.1 Quels sont les défis les plus importants en matière de gestion locale des forêts?
- 6.2 Avez-vous l'impression que les régions ont un poids important dans les décisions qui sont prises au sujet de la gouvernance des forêts?
- 6.3 Quels sont les défis les plus importants en lien avec les dynamiques de concertation actuelle?

7. Avenir des TGIRT

- 7.1 Est-ce que vous croyez que les TGIRT devraient être maintenues dans leur forme actuelle? Si vous répondez par la négative, quelles modifications envisagez-vous?

Guide d'entrevues : membres des TGIRT

1. Présentation

- 1.1 Pouvez-vous nous parler de votre rôle, de votre mandat?
- 1.2 Depuis combien d'années exercez-vous votre mandat?

2. Défis liés au mandat

- 2.1 Quels sont les principaux défis que vous rencontrez par rapport à votre rôle, à vos tâches?

-
- 2.2 Est-ce que vous recevez un appui, un accompagnement pour faire face aux défis que vous rencontrez?
- 3. Mandat du MFFP**
- 3.1 Selon vous, est-ce que le MFFP remplit efficacement son mandat tel que décrit dans la Loi sur l'aménagement durable de la forêt?
- 3.2 Est-ce que les TGIRT arrivent à mettre de l'avant des particularités régionales (soit par les PAFIT ou les PAFIO)?
- 4. Gestion intégrée**
- 4.1 Quelle est votre compréhension de la gestion intégrée? Qu'est-ce que la gestion intégrée selon vous?
- 4.2 Selon vous est-ce que les TGIRT font de la gestion intégrée?
- 5. Relations entre les TGIRT et le MFFP**
- 5.1 Pouvez-vous décrire la dynamique des relations qui s'est établie entre la ou les TGIRT sous votre responsabilité et le MFFP?
- 5.2 Selon vous, est-ce que le MFFP déploie l'ampleur de son expertise pour faire avancer les travaux de la TGIRT?
- 5.3 Quelle est votre perception quant à la transparence du MFFP face aux TGIRT?
- 6. Enjeux majeurs relatifs à la gestion locale des forêts**
- 6.1 Quels sont les défis les plus importants en matière de gestion locale des forêts?
- 6.2 Avez-vous l'impression que les régions ont un poids important dans les décisions qui sont prises au sujet de la gouvernance des forêts?
- 6.3 Avez-vous l'impression que vos intérêts sont pris en compte dans la gouvernance des forêts de votre région?
- 7. Avenir des TGIRT**
- 7.1 Est-ce que vous croyez que les TGIRT devraient être maintenues dans leur forme actuelle? Si vous répondez par la négative, quelles modifications envisagez-vous?