

**La concertation au service  
d'un écosystème**

---

# **La concertation au service d'un écosystème – Développement d'un nouveau mode de gestion du territoire**

---

**Mars 2009**

---

**Réalisé grâce au soutien financier du programme de participation régionale à la mise en valeur des forêts de la CRÉ de la Capitale-Nationale.**

---

Citation:

Nathael Bergeron, 2009, La concertation au service de l'écosystème; Développement d'un nouveau mode de gestion du territoire – Banc d'essais : les territoires faunique structurés. Rapport final. 58 pages.

RAPPORT FINAL – DÉVELOPPEMENT D’UN NOUVEAU MODE DE GESTION DU TERRITOIRE –  
DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE PARTICIPATION RÉGIONALE À LA MISE EN VALEUR  
DES FORÊTS



DÉCEMBRE 2009



Réalisé grâce au financement

## RÉSUMÉ

La mission du Groupe des Partenaires pour le Développement Forestier Durable est de mettre en valeur les forêts de Charlevoix et du Bas-Saguenay en instaurant un nouveau modèle de gestion du territoire basé sur la gestion intégrée des ressources (GIR) et sur le partenariat. Le but de ce projet est de contribuer à l'élaboration du processus de GIR en intégrant une approche de concertation gagnant-gagnant. Pour y arriver, la méthodologie développée par M. Pierre Deschenes a été appliquée sur trois secteurs différents permettant de se familiariser et d'ajuster le processus. La gestion intégrée des ressources se résume en cinq étapes : 1. Faire un portrait du secteur. 2. Processus de concertation. 3. Planification. 4. Opérations (coupes adaptées) et 5. Obligation de résultat (évaluation). De plus, la deuxième étape (concertation) se décline en neuf phases qui permettent de répondre aux enjeux en trouvant des solutions partagées, procurant un bénéfice mutuel à tous les acteurs. Les intervenants de la ZEC Buteux (secteur Montagne des Bouchard) et de la pourvoirie Club Bataram et pourvoirie Roger et Faucille ont participé à la démarche. Il en résulte une planification intégrée des opérations forestières prévues sur leur territoire. Un suivi sera effectué lorsque les opérations forestières auront été réalisées afin de s'assurer que toutes les ententes convenues lors des rencontres ont été respectées.

## TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	IV
1. Introduction.....	1
1.1 <i>But et objectifs</i> .....	3
2. Méthodologie .....	4
2.1 Choix des secteurs.....	4
2.2 Formation approche de concertation .....	4
2.3 Adaptation du processus .....	5
2.4 Processus de GIR .....	5
2.4.1 L'obtention du portrait des secteurs .....	6
2.4.2 Concertation .....	8
2.4.3 Planification .....	15
2.4.4 Opération (coupe adaptée) .....	15
2.4.5 Obligation de résultats .....	16
3. Le cas de la montagne des Bouchard .....	17
3.1 Obtention du portrait du secteur .....	17
3.2 Concertation.....	18
3.2.1 Phase 1 : Lister les enjeux.....	18
3.2.2 Phase 2: Lister les intérêts .....	19
3.2.3 Phases 3-4 et 5 : Lister les problèmes, décrire les problèmes et trouver les solutions. ....	20
3.3 Planification.....	28
3.4 Opérations.....	28
3.5 Obligation de résultats.....	28
4- La pourvoirie Club Bataram.....	29
4.1 Inventaire .....	29

4.2 Concertation.....	29
4.2.1 Phase 1 : Lister les enjeux .....	30
4.2.2 Phase 2 : Lister les intérêts .....	31
4.2.3 Phases 3-4 et 5 : Lister les problèmes, décrire les problèmes et trouver les solutions. ....	31
4.3 Planification.....	40
4.4 Opérations.....	40
4.5 Obligation de résultats .....	40
5 Le secteur Roger et Faucille.....	41
5.1 Inventaire .....	41
5.2 Concertation.....	41
5.2.1 Phase 1 : Lister les enjeux .....	42
5.2.2 Phase 2 : Lister les intérêts .....	42
5.2.3 Phases 3-4 et 5 : Lister les problèmes, décrire les problèmes et trouver les solutions. ....	43
5.3 Planification.....	45
5.4 Opérations.....	45
5.5 Obligation de résultat .....	45
6- Analyse du processus de gestion intégrée des ressources .....	46
7. Conclusion .....	51



## 1. INTRODUCTION

La gestion intégrée des ressources (GIR) bénéficiera d'une place de choix au cœur des changements proposés par le projet de loi du nouveau régime forestier. L'intégration de ce concept dans la gestion du territoire sera bénéfique pour tous les intervenants du milieu forestier en favorisant la prise en compte égale de tous les usages. L'instauration d'un mécanisme de GIR permettrait entre autre de s'assurer de l'implication des différents groupes d'intérêt tout au long de l'élaboration des plans de développement du territoire. Ce type d'approche permettra le développement d'une vision commune de l'utilisation du territoire et favorisera le sentiment d'appartenance.

Le contexte d'incertitude et d'insatisfaction entourant l'industrie forestière, en plus des modifications au régime forestier québécois, motive les acteurs du milieu à s'investir dans le développement du territoire. On parle maintenant de régionalisation des enjeux et de gestion locale du milieu forestier, concepts qui interpellent les intervenants du milieu forestier. La décentralisation de la gestion des ressources forestières ouvre la porte à certaines initiatives locales permettant de s'inscrire dans le concept de forêt de proximité proposé par le projet de loi. L'objectif visé par une telle gestion est de mettre en valeur l'ensemble des ressources forestières sur un territoire d'application en vue d'engendrer de l'activité socio-économique supplémentaire et durable pour les collectivités locales et régionales qui dépendent de ces ressources.

Le Groupe des Partenaires pour le Développement Forestier Durable (PDFD) des communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay travaille déjà depuis plusieurs années à instaurer une culture de gestion intégrée des ressources à l'échelle du territoire et raffine constamment son approche. Le Groupe des PDFD est d'ailleurs né d'un partenariat entre cinq organismes qui souhaitaient travailler différemment l'harmonisation des usages et le dialogue entre les différents intervenants sur le territoire forestier. Cette association entre les groupes fauniques (Association des Gestionnaires de territoire faunique Charlevoix-Bas-Saguenay (AGTF)), l'industrie (Produits Forestiers Saguenay (PFS)), le Centre Local de Développement de la MRC de Charlevoix-Est, le Comité de Développement Économique de Petit-Saguenay et la Coop Quatre Temps a stimulé la dynamique régionale de concertation du Bas-Saguenay et de Charlevoix. Cette façon de faire a ensuite évolué vers une approche intégrative de tous les autres intervenants associés au milieu forestier. À ce propos, le Groupe des PDFD a obtenu un laboratoire rural visant à développer un mode de gestion du territoire répondant aux problématiques locales en utilisant une approche de concertation gagnant-gagnant. Ce mode de gouvernance alternatif assure une prise en compte des intérêts de tous les intervenants en amont de la planification afin de résoudre, avec un bénéfice mutuel, un enjeu commun en suivant les phases d'un processus rationnel de résolution de problèmes.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Deschenes. Pierre. Une approche concertée entre des partenaires d'un changement. Rapport final session de formation. Janvier 2008, (voir annexe 3)

### *Approche de concertation Gagnant-Gagnant*

La concertation est considérée comme un vecteur efficace de développement du territoire car une telle approche permet la considération de toutes les préoccupations dans la prise de décision et assure le reflet d'une société engagée. Il existe plusieurs tables de concertation traitant de différents enjeux et autant de façons de faire. Il existe cependant peu de guides méthodologiques sur les démarches pratiques de concertation. De plus, la recherche de solutions partagées permettant un bénéfice mutuel (gagnant-gagnant) nécessite d'abord l'établissement d'une relation de coopération entre les participants à la démarche. L'animateur doit avoir la capacité d'intégrer ces notions dans les discussions afin d'orienter les participants vers l'élaboration de solutions et éviter les prises de positions lors du processus. Dans le but de développer ces compétences, une formation a été offerte par M. Pierre Deschenes, professeur en psychologie organisationnelle à l'Université du Québec à Chicoutimi et spécialiste de négociations syndicales. Offerte à tous les intervenants susceptibles d'être impliqués dans le cadre de ce projet, la formation a permis de développer des outils appropriés permettant de s'engager dans une démarche de concertation.

La motivation à utiliser une telle approche dans un cadre de gestion intégré des ressources (GIR) vise à dissiper la confusion qui existe entre l'aménagement intégré et les mesures d'harmonisation. Les ententes d'harmonisations sont négociées directement avec l'industriel et sont généralement encadrées par la Fédération des pourvoyeurs du Québec et le Regroupement des ZEC. Il s'agit principalement de mesures de mitigation permettant le développement parallèle de ces industries. La GIR vise plutôt la coordination des usages des ressources forestières entre divers acteurs en tenant compte des diverses contraintes écologiques et socio-économiques. Évidemment, tout développement doit se faire en respect des principes d'une approche par écosystème et de développement durable, avec une vision globale et à long terme.

### *Les points d'observation*

La gestion intégrée passe d'abord par une *bonne connaissance du territoire*. Afin d'harmoniser les usages et tenir compte des objectifs d'aménagement, il faut d'abord être en mesure de déterminer le potentiel offert par le secteur. La méthode d'inventaire forestier par points d'observation permet d'obtenir un maximum d'informations en augmentant l'échantillonnage pris à l'intérieur d'un secteur tout en diminuant la complexité de la prise de donnée. Les données recueillies sont des données qualitatives plutôt que quantitatives.

L'application d'inventaires par points d'observation est une façon de cerner efficacement les variations entre les peuplements et de regrouper les principales tendances dendrométriques d'une forêt afin de caractériser et localiser les différences de composition, de structure et d'autres éléments propres au stade de développement forestier. La méthode d'inventaire par points d'observation permet de tenir compte des changements fréquents de la structure, dans la

composition et le stade de développement des peuplements de la forêt mixte. La forêt mixte du sous-domaine de la sapinière à bouleau jaune de l'est est particulière en raison de sa dégradation, son morcellement et son hétérogénéité. Les critères d'observation doivent permettre de distinguer ces particularités. Ensuite, l'analyse des points d'observation (PO) permet de comparer des attributs forestiers afin d'adapter les interventions aux caractéristiques changeantes de la forêt de façon à appliquer les bonnes interventions aux bons endroits.

Tandis que la prise de données consiste à observer une gamme de critères qualitatifs sur une portée visuelle restreinte, environ 400 m<sup>2</sup>, l'analyse des P.O. vise davantage à comparer les données de l'ensemble des P.O. C'est la vision d'ensemble offerte par les P.O. qui permet de faire ressortir l'information pertinente afin de regrouper et localiser les particularités forestières qui favorise une juste interprétation de la forêt à aménager. L'amélioration de la méthode d'inventaire par P.O. en intégrant des observations à caractère multiressources permet d'obtenir un portrait des secteurs et des potentiels plus complet.

### *1.1 BUT ET OBJECTIFS*

Le but poursuivi par ce projet était d'utiliser une approche de concertation gagnant-gagnant, développé par une équipe de chercheurs en psychologie organisationnelle de l'UQAC, afin de développer un mode de fonctionnement permettant une approche de gestion intégrée et concertée du territoire. La méthodologie utilisée sur des petits chantiers dans le cadre de ce projet permet dans un premier temps, de se familiariser à l'utilisation et l'application de cette méthode de concertation. Pour ce faire, la méthode a été testée sur trois secteurs différents permettant à chaque fois d'améliorer la procédure. Ensuite, une rétroaction et une analyse de l'efficacité avec les outils offerts par l'approche de concertation gagnant-gagnant ont été utilisés et appliqués de façon à améliorer son utilisation dans le futur.

## 2. MÉTHODOLOGIE

### 2.1 CHOIX DES SECTEURS

Les interventions prévues au plan annuel de la compagnie AbitibiBowater agissaient comme premier filtre sur le choix des secteurs. Ensuite, les secteurs jugés sensibles et les plus sujets à passer par un processus de concertation ont été sélectionnés de par leurs activités prévues et leur sensibilité aux paysages. Globalement, les critères suivants ont permis de hiérarchiser les secteurs admissibles :

- Une superposition de plusieurs usages;
- Un site d'intérêt faunique ;
- Un site d'intérêt pour la récolte de la matière ligneuse;
- Un site d'intérêt pour le récréotourisme;
- L'intérêt des gens à développer une vision à long terme;
- Un site à proximité des zones habitées;

### 2.2 FORMATION APPROCHE DE CONCERTATION

Les différents intervenants susceptibles d'être concernés par la démarche ont été invités à suivre la formation « *une approche concertée entre des partenaires d'un changement* » donné par M. Pierre Deschênes, professeur en psychologie organisationnelle à l'Université du Québec à Chicoutimi. Cette formation a eu lieu les 23 et 24 janvier 2008 à Saint-Siméon (voir rapport de formation à l'annexe 3).

Les objectifs de cette session de formation sur une approche concertée ou « gagnant/gagnant » sont de permettre aux participants de :

- Se sensibiliser à l'approche de la relation de coopération et du processus de solution des différends : ses fondements théoriques et sa méthode d'aborder un différend;
- Se donner des balises afin de connaître leur style personnel de concertation : les attitudes et les comportements liés à ce style ainsi que l'importance du feed-back pour améliorer ou changer ce style;
- Développer un climat de coopération entre des partenaires en vue d'atteindre des accords judicieux procurant des bénéfices mutuels (gagnant/gagnant) lors de discussions sur des enjeux fondamentaux et/ou des problèmes communs de changement;
- Profiter des expériences de concertation vécues ou qui se vivent au Québec.

### *Déroulement de la session :*

Cette session différencie d'abord une approche classique (i.e. aborder un enjeu et/ou des problèmes à partir de positions) et une approche concertée d'aborder un enjeu. Par la suite, le participant est amené à intégrer les ingrédients psychologiques de la relation de coopération. Finalement, il est convié à un apprentissage des phases d'un processus de solution d'un différend dans un contexte de négociation continue (ex. les enjeux de partenariat entre organismes préoccupés du développement forestier durable de la région Bas-Saguenay – Charlevoix). La session épouse un modèle dynamique de formation centré sur les besoins des partenaires de comprendre les fondements théoriques d'une approche concertée, de pratiquer les techniques propres à cette stratégie et de vivre des expériences permettant de cerner ses attitudes et ses comportements de négociateur.

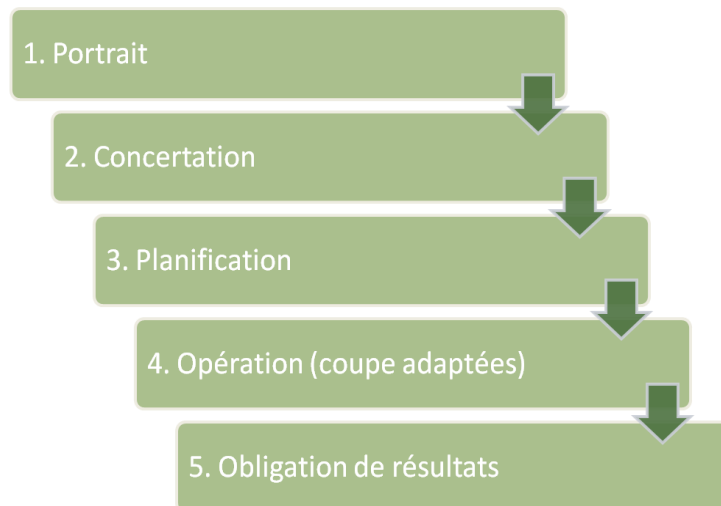
## 2.3 ADAPTATION DU PROCESSUS

L'expérimentation sur trois secteurs a été nécessaire afin d'améliorer et surtout de structurer le processus de concertation. À la fin de chacun des secteurs, une rétrospection permet d'adapter la séquence du processus et les outils utilisés. L'approche développée au cours de ce projet est évolutive et est constamment adaptée pour répondre à la dynamique de groupe. Par ailleurs, la dynamique varie selon les territoires fauniques structurés, qu'ils soient gestionnaires de ZEC ou pourvoyeur. L'animateur de la table doit réagir aux différents styles personnels de concertation et doit constamment adapter la méthodologie de concertation en fonction des réactions des gens présents. Le succès dépend beaucoup de l'animateur et de sa capacité à garder une ligne directrice, tout en étant réceptif à la personnalité des gens.

## 2.4 PROCESSUS DE GIR

Selon la définition du MRNF, « la gestion intégrée des ressources du territoire du milieu forestier est un processus de gestion coopératif et de concertation. Il réunit l'ensemble des acteurs et des gestionnaires du milieu porteur d'intérêts collectifs publics ou privés pour un territoire donné. Ce processus vise à intégrer a priori leur vision du développement du territoire qui s'appuie sur la conservation et la mise en valeur de l'ensemble des ressources et fonctions du milieu. Il en résultera notamment une planification et une mise en œuvre intégrée et concertée de l'aménagement du territoire et des ressources du milieu forestier. Elle concourra à accroître les bénéfices et les retombées pour la collectivité et à optimiser l'utilisation du territoire et des ressources ».

La méthodologie développée au cours de ce projet rejoint cette définition, dont voici les principales étapes du processus :



---

#### 2.4.1 L'OBTENTION DU PORTRAIT DES SECTEURS

La première étape du processus de GIR consiste à établir le portrait du territoire ciblé. Cette information est nécessaire avant d'entreprendre la phase de concertation. Au cours des années, le Groupe des PDFD a contribué à développer une méthode d'inventaire adaptée à la forêt mixte de Charlevoix et du Bas-Saguenay.

##### *L'inventaire adapté : les points d'observation*

Pour être en mesure d'atteindre les objectifs de ce projet, la méthode des points d'observation a été utilisée sur tous les territoires à l'étude. Les points d'observations (PO) représentent un choix judicieux car ils permettent d'effectuer une visite systématique de la superficie selon le plan de sondage. Les plans de sondage ont été construits avec l'aide du logiciel GSF Sondage en appliquant la règle d'un PO à chaque hectare.

##### *Multiresources*

En utilisant la méthode des points d'observation, il devient plus facile d'ajouter des données supplémentaires à caractère faunique, récréotouristique et autres. Par exemple, l'ajout de points spécifiques d'observation rencontré au cours de l'échantillonnage permet de situer l'information géographiquement. Ce type d'information est très pertinent dans une vision de gestion intégrée des

ressources et permet d'approfondir les connaissances actuelles sur la sapinière à bouleau jaune en effectuant un inventaire multiressources sur le territoire à l'étude. Les rencontres permettent ensuite de bonifier l'information, tant au niveau faunique que récréotouristique.

#### *L'analyse forestière des points d'observations*

La compilation et l'analyse des PO résultent en une proposition de planification des interventions forestières sur le secteur selon une approche du « bon traitement au bon endroit ». Pour y arriver, les points d'observations sont cartographiés sous formes de pixel d'un hectare où les observations dendrométriques sont analysées de façon à regrouper les pixels semblables en polygone. Les données des nouveaux polygones ainsi obtenues sont ensuite analysées dans le but de regrouper les polygones selon la similitude des composantes.

Voici un comparatif entre l'analyse classique des parcelles d'inventaire (figure 1a, 1b, 1c) qui propose un traitement unique pour une superficie de 255 ha et celle de l'analyse des points d'observation (figure 2a, 2b, 2c). Les points d'observation mèneront à une récolte multitraitement où chacun des traitements correspond au potentiel forestier.

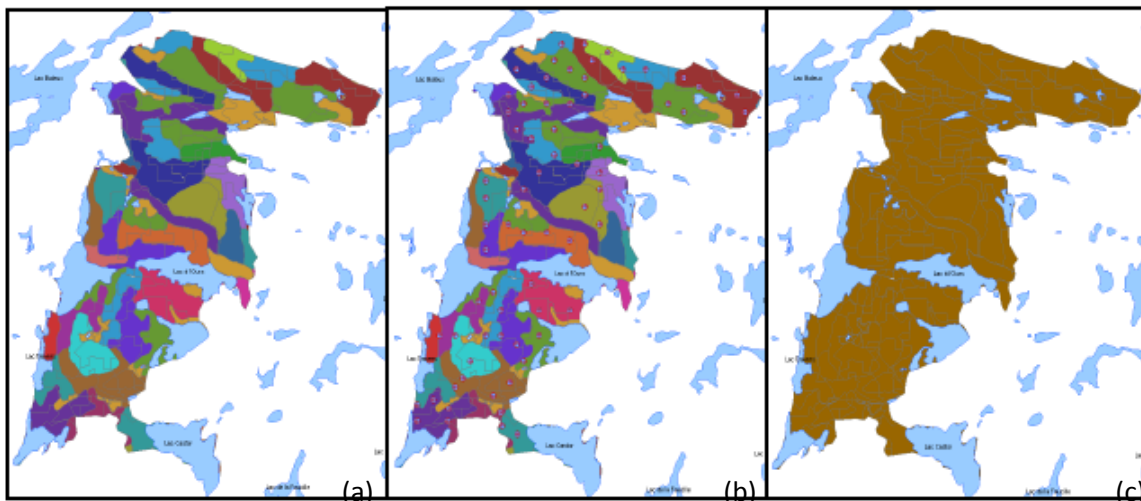


Figure 1: planification des traitements avec les inventaires conventionnels pour un bloc donné ; a) Polygone forestier du 3ième décennal ; b) plan de sondage des placettes inventaire ; c) traitement résultant de l'analyse des moyennes des placettes d'inventaires.

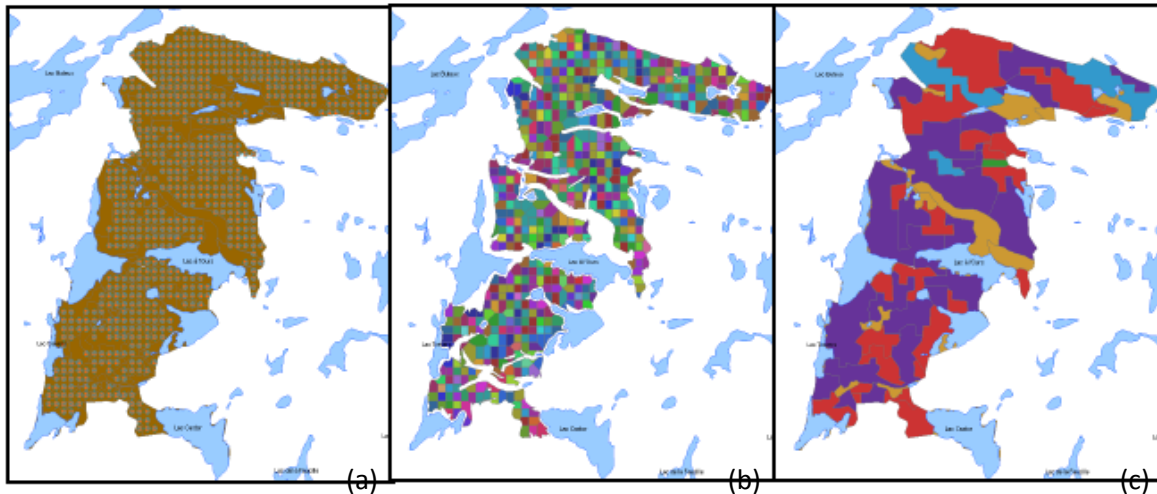


Figure 2: a) plan de sondage des point d'observation; b) Pixellisation des résultats des points d'observation; c) regroupement de pixels similaires selon les critères d'analyse.

Le processus de prescription tel que développé par AbitibiBowater PFS en partenariat avec le Groupe des PDFD :

#### *Analyse des données*

1. Calcul de la surface terrière totale et élimination des tesselles trop faible.
2. Élimination des âges trop bas et isolement de l'immature à des fins d'éclaircie
3. Distinction des structures
4. Attribution d'un traitement potentiel
5. Analyse de composition
6. Analyse d'ouverture du couvert et de régénération
7. Attribution raffinée d'un traitement potentiel
8. Analyse de cohérence

#### *Analyse spatiale*

9. Analyse de distribution spatiale des tesselles
10. Regroupement des tendances
11. Attribution du traitement final
12. Élimination des contraintes opérationnelles
13. Optimisation opérationnelle des blocs tendances par traitement
14. Calculs des densités, S.T. et volume par chantier, bloc et traitement
15. Mise en page des prescriptions par chantier et par traitement
16. Ajout des commentaires et éléments particuliers qui ont influencé la décision

### 2.4.2 CONCERTATION

L'inventaire par point d'observation et leur analyse permet de faire un portrait du territoire concerné par la démarche. Suite à l'obtention d'une proposition de prescriptions sylvicoles faite par l'industrie, les intervenants présents sur le secteur ciblé sont convoqués aux rencontres. Les

gestionnaires de territoire faunique structuré, les pourvoyeurs en récréotourisme, les entreprises sylvicoles, les gestionnaires de sentiers, les associations, les regroupements, bref tous les organismes susceptibles d'être touché par la démarche sont sollicités. Les résultats du volet concertation seront présentés pour chacun des secteurs, mais la méthodologie a été la même et le processus à suivi les même phases, sauf quelques modifications.

L'approche de concertation gagnant-gagnant est non seulement une approche dynamique de coopération entre des partenaires qui acceptent de suivre les phases d'un processus logique et rigoureux de réalisation de projet partagé en vue d'atteindre des résultats leur procurant un bénéfice mutuel « gagnant – gagnant » mais permet également des mécanismes de communication qui donne la chance à tous les participants de s'exprimer librement. Chaque phase comporte des obstacles à éviter, un rôle utile à exercer et des méthodes pratiques pour les réaliser.<sup>2</sup>

Les neuf phases de la concertation (tiré du document Deschenes, 2008<sup>3</sup>):

**PHASE 1** : Dresser un inventaire des enjeux de concertation et établir une liste par priorité des enjeux à réaliser.

Méthode pratique :

- Réflexion individuelle et tour de table;
- Définir l'ordre de priorité des enjeux à traiter.

La méthode de réflexion individuelle et le tour de table est utilisé lors de plusieurs phases. Lors du tour de table, chaque participant est appelé à tour de rôle, à nommer un seul élément issu de sa réflexion. Le tour de table recommence ensuite jusqu'à ce que chaque participant ait mentionné tous les éléments de sa liste. Cette façon de faire permet à chaque participant de s'exprimer, d'empêcher qu'une personne monopolise la parole et d'éviter que le dernier participant soit réduit à dire que tout a été dit.

---

<sup>2</sup> Pierre Deschenes, Jean Bergeron et Anne-Lise Minier. 2003. Guide d'une démarche pratique concertation.

<sup>3</sup> Deschenes. Pierre. Une approche concertée entre des partenaires d'un changement. Rapport final session de formation. Janvier 2008 (voir annexe 3)

**PHASE 2** : Partager les intérêts communs à satisfaire et divergents à harmoniser pour réaliser les enjeux ou l'enjeu choisis.

- Réflexion individuelle et tour de table;
- Identifier la valeur de chacun des intérêts;
  - o Les intérêts communs partagés : ©
  - o Les intérêts divergents non conflictuels : (DNC)
  - o Les intérêts divergents conflictuels : (DC)

Partager la situation souhaitée ou les intérêts communs à satisfaire et divergents à harmoniser pour résoudre problème. Lors de cette phase, il est important de se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions. Cette étape est un point tournant dans la démarche.

Les rôles utiles :

- Comprendre les intérêts qui motivent chacune des parties à adopter telle ou telle position;
- Savoir se mettre à la place de l'autre;
- Si l'on veut modifier son mode de pensée, la première chose à faire est de le comprendre;

Les obstacles :

- Penser que les intérêts sont plus divergents que communs entre les personnes;
- Formuler les intérêts sous forme de moyens/solutions;
- Estimer que c'est une perte de temps;
- Clarifier les idées;
- Faire des compromis;

Les méthodes pratiques :

- Réflexion individuelle et tour de table;
- Identifier la valeur de chacun des intérêts;
  - o Les intérêts communs partagés : ©
  - o Les intérêts divergents non conflictuels : (DNC)
  - o Les intérêts divergents conflictuels : (DC)

Les étapes à suivre :

- Individuellement, dresser la liste, par ordre de priorité, de ses intérêts, objectifs ou besoins et une liste des intérêts qu'on pense que l'autre partie peut avoir.
- Mettre en commun les intérêts et établir une liste par intérêt commun et divergent.

**PHASE 3** : Dresser un inventaire des problèmes composant l'enjeu 1 commun et choisir un problème à résoudre.

Obstacles :

- Penser que nous n'avons pas de problème;
- Avoir peur ou résister à aborder les problèmes.

Rôles utiles de cette étape :

- Clarifier les idées;
- Échanger nos perceptions.

Les méthodes pratiques

- Remue-méninges (brain storming);
- Travail individuel et tour de table.

Les étapes à suivre;

- Rechercher les problèmes;
  - Quels sont les problèmes que nous rencontrons dans la réussite de l'enjeu?
  - Parmi les problèmes, quels sont ceux que nous voulons traiter en équipe?
- Fixer l'ordre de priorité dans la résolution des problèmes

**PHASE 4** : Analyser la situation actuelle qui définit le premier problème choisi pour l'enjeu 1. Il s'agit de trouver les *faits objectifs* qui décrivent le problème, *les causes* de son existence et *les conséquences* qui découlent du problème.

- Définir la situation actuelle : Faits, causes et conséquences;

Les obstacles:

- Estimer que le problème est clair dès le point de départ;
- Poser le problème en termes trop abstraits ou généraux;
- Estimer que le problème n'est pas important et n'a pas besoin d'être défini;
- Vouloir aller trop vite à la solution unique qui va tout régler.

Les rôles utiles de cette étape :

- Clarifier les idées;
- Échanger les perceptions.

Méthode pratique :

- Discussion générale et tour de table;

Les étapes à suivre :

- Rappeler l'enjeu choisi en phase 1 et les raisons du choix;
- Décrire la situation actuelle jugée insatisfaisante.
  - Les faits objectifs qui décrivent la situation;
  - Les causes;
  - Les conséquences.

Selon la formation reçue, à cette étape, une phase permettant de partager la situation souhaitée ou les intérêts communs à satisfaire et divergents à harmoniser pour résoudre le problème et de les ajouter à ceux déjà identifiés en phase 2 est supposée se faire. Pour toutes sortes de raisons, dont une certaine redondance, nous avons convenu ne de pas faire cette étape lors de l'application de la méthode aux trois secteurs.

**Phase 5 :** Partager la situation souhaitée ou les intérêts communs à satisfaire et divergents à harmoniser pour résoudre le problème. Ces intérêts s'ajoutent à ceux déjà identifiés en phase 2.

#### SE CONCENTRER SUR LES INTÉRÊTS EN JEU ET NON SUR LES POSITIONS

- Comprendre les intérêts qui motivent chacune des parties à adopter telle ou telle position;
- Savoir se mettre à la place de l'autre;
- Si l'on veut modifier son mode de pensée, la première chose à faire est de le comprendre.

#### Les obstacles:

- Penser que les intérêts sont plus divergents que communs entre les personnes;
- Formuler les intérêts sous forme de moyens/solutions;
- Estimer que c'est une perte de temps.

#### Les rôles utiles :

- Clarifier les idées;
- Faire des compromis.

#### Les méthodes pratiques :

- Discussion générale et tour de table;
- Faire une liste des intérêts communs et divergents.

#### Les étapes à suivre :

- Individuellement, dresser la liste, par ordre de priorité, de ses intérêts, objectifs ou besoins et une liste des intérêts qu'on pense que l'autre partie a.
- Mettre en commun les intérêts et établir une liste par intérêt commun et divergent.

**PHASE 6** : Réaliser un inventaire d'idées de solutions et formuler des hypothèses de solutions au premier problème.

Les obstacles:

- Porter des jugements ou faire des commentaires sur les idées émises;
- Manque d'idées;
- Climat rigide et formel;
- Division dans l'équipe et polarisation.

Le rôle :

- Tout dire en rapport avec le problème;
- Piller les idées des autres (analogie, variante, oppositions);
- En dire le plus possible;
- Ne pas commenter, ni critiquer, ni censurer les idées émises;
- Participer dans la bonne humeur;

La méthode pratique :

- Brain storming;
- Période de silence;
- Travail individuel et tour de table.

**Hypothèses des solutions :**

Après avoir évoqué une multitude d'idées de solutions, les parties les passent en revue et évaluent en quoi elles sont susceptibles de satisfaire leurs intérêts communs en tenant compte de leurs intérêts divergents.

Les étapes à suivre :

- Clarifier chacune des idées de solution;
- Regrouper les idées qui sont semblables en une solution;
- Éliminer les idées non retenues;
- Formuler des hypothèses de solutions avec les idées regroupées;
  - Nous aspirons à : (viser haut)
  - Nous serions satisfaits si : (la solution tampon)
  - Nous nous contenterions de : (la marge de manœuvre)

**PHASE 7** : Choisir la ou les solutions procurant un bénéfice mutuel aux partenaires de la concertation et identification de critères objectifs facilitant ce choix.

**PHASE 8** : Planifier et réaliser les actions pour implanter la ou des solutions retenues.

**PHASE 9** : Évaluer les résultats obtenus.

Les phases quatre, cinq et six sont répétées aussi souvent qu'il y a des problèmes à solutionner reliés aux enjeux. Les solutions choisies sont ensuite consignées dans les fiches d'harmonisations de PFS, ce qui permet d'assurer la réalisation terrain des ententes convenues.

---

#### 2.4.3 PLANIFICATION

Au terme du processus de concertation, les ententes qui ont été prises sont intégrées dans la planification des opérations de PFS. Ainsi, la proposition des prescriptions faite au début du processus est ajustée suite aux discussions et reflètent les préoccupations des différents intervenants.

---

#### 2.4.4 OPÉRATION (COUPE ADAPTÉE)

À l'heure actuelle, aucune opération forestière des secteurs ayant fait l'objet de la démarche n'a été réalisé. Les travaux d'aménagement découlant de ce processus de gestion intégrée des ressources se traduisent généralement par la coupe partielle. Ce type de récolte permet de répondre aux enjeux de paysage et du maintien de l'habitat tout en assurant un volume de bois satisfaisant pour l'industriel et cadre bien dans un processus de gestion intégrée des ressources.

---

#### 2.4.5 OBLIGATION DE RÉSULTATS

Afin de boucler la boucle et de s'assurer de la satisfaction de tous, un suivi doit être fait à la fin des opérations. Ce suivi aura pour but de vérifier la conformité des travaux avec les ententes prises lors des rencontres. Il est important de mesurer la satisfaction de tous les intervenants afin de déceler les zones d'amélioration et les failles du processus.

### 3. LE CAS DE LA MONTAGNE DES BOUCHARD

Le secteur de la Montagne des Bouchard représente pour l'A.G.T.F. et les gestionnaires fauniques, le site par excellence de projets expérimentaux d'aménagement intégré des ressources dans la région de Charlevoix et du Bas-Saguenay. En 1995, le bénéficiaire de CAAF, Léo Cauchon Ltée à l'époque, a alloué à l'A.G.T.F. le secteur de la Montagne des Bouchard. Ce secteur couvre une superficie de 600 hectares. Pendant près de dix ans, soit de 1995 à 2004, des travaux d'aménagement fauniques et récréatifs ont été réalisés. Ce secteur a été utilisé en premier lieu en raison de son historique de GIR et d'aménagement multiressource.

En tant que premier secteur soumis à l'approche de concertation gagnant-gagnant, celui-ci a largement contribué à la compréhension d'un processus de GIR. Il a entre autre permis d'établir la séquence des étapes requises, notamment l'importance d'avoir un portrait du territoire dès la première rencontre.

#### 3.1 OBTENTION DU PORTRAIT DU SECTEUR

Un inventaire multiressources par point d'observation a été réalisé sur ce secteur. Encore en élaboration en 2006, la récolte de données par points d'observation a été prise sur des formulaires papier. Beaucoup d'informations quant à la présence d'espèces fauniques ont été récoltées. Ces données ont permis de dresser le portrait de la forêt et de connaître son potentiel. Ce portrait a été présenté aux participants à la démarche lors de la deuxième rencontre.

Voici la liste des organismes et les personnes ayant assistés aux rencontres ainsi que leur fonction :

Organismes	
ZEC Buteux/Bas-Saguenay	<b>Marc Savard</b> , <i>Directeur Général</i> <b>Patrick Tremblay</b> , <i>Technicien</i>
Abitibi-Bowater PFS	<b>Isabelle Dumont</b> , <i>Ingénieure forestier</i>
CDE Petit-Saguenay	<b>Jean Bergeron</b> , <i>Agent de développement Petit-Saguenay</i>
Trappeur	<b>Jackie Desbiens</b>
Coop Quatre Temps	<b>Valérie Laberge</b> , <i>ingénieure forestier et directrice générale</i>
CLD de la MRC de Charlevoix-Est	<b>Stéphane Charest</b> , <i>ingénieur forestier</i>
MRNF	<b>Alain Giroux</b> , <i>Chef unité de gestion de la Malbaie</i>
AGTF	<b>Nathaël Bergeron</b> , <i>Chargée de projet</i>

Trois rencontres ont été nécessaires pour harmoniser ce chantier.

### 3.2.1 PHASE 1 : LISTER LES ENJEUX :

**Enjeu 1.** Connaître et intégrer les autres démarches et planifications existantes dans notre modèle de gestion.

**Enjeu 2.** Partager d'une manière continue l'information sur le développement du projet partagé de la gestion intégrée de la Montagne des Bouchard

**Enjeu 3.** Harmoniser les usages dans l'utilisation des ressources naturelles sur la Montagne des Bouchard en respectant les principes de développement durable.

### 3.2.2 PHASE 2: LISTER LES INTÉRÊTS

- Créer de l'emploi ©
- Rendre l'information au public sur la montagne des Bouchard ©
- Avoir un plan dans un délai raisonnable ©
- Conserver tous les aménagements par la Coop depuis 1996 ©
- Rentabiliser les aménagements et les mettre en valeur ©
- Intégrer les aménagements aux différentes activités futures ©
- Profiter de la faune (observer, promener) ©
- Préserver les habitats fauniques dans un univers d'exploitation ©
- Effectuer des opérations forestières économiquement rentables ©
- Avoir un équilibre dans l'ensemble des enjeux ©
- Respecter l'affectation du territoire (zonage) ©
- Garder l'aspect de la montagne le plus naturel possible (DNC)
- Maximiser les retombées socio-économiques ©
- Profiter d'un approvisionnement proche ©
- Faire de la gestion et du développement responsable ©
- Voir un beau paysage (DNC)
- Permettre de créer des emplois pour la Coop Quatre Temps à tous les niveaux ©
- Effectuer des travaux forestiers favorables à la structure du peuplement ©
- Rendre le territoire accessible ©
- Assurer l'approvisionnement de l'usine ©
- Assurer un retour pour d'autres interventions dans le futur – peuplement propice – coupe partielle admissible à un bon taux ©
- Lire des panneaux d'interprétation ©
- Respecter la réglementation ©
- Avoir une souplesse des règles pour avancer ©
- Avoir des sentiers sécuritaires ©
- Poursuivre des travaux d'aménagement récréotouristique et faunique intégrés dans d'autres activités ©
- Être en mesure d'appliquer la stratégie d'aménagement prévue au PGAF (DC)
- Spécifier les espèces identifiées ©
- Améliorer l'habitat pour l'original (DNC)
- Donner des moyens plus importants aux gestionnaires fauniques dans l'accomplissement de son mandat ©
- Avoir un semblant de stationnement et de signalisation ©
- Ne pas rien faire sur ce territoire ©
- Faire de la conservation des valeurs sur le territoire tout en faisant du prélèvement ©
- Faire une infrastructure routière du secteur ©
- Faire des travaux d'aménagement forestier adaptés à toutes les vocations ©

© Intérêts communs partagés

(DNC) intérêts divergents non conflictuels

(DC) intérêts divergents conflictuels

---

### 3.2.3 PHASES 3-4 ET 5 : LISTER LES PROBLÈMES, DÉCRIRE LES PROBLÈMES ET TROUVER LES SOLUTIONS.

Ces phases obligent les gens autour de la table à être précis dans la description des enjeux et des problèmes. Elles permettent d'avoir un horizon complet du problème, de bien comprendre la nature et l'origine des différents problèmes. L'exercice est répété autant de fois qu'il y a de problèmes reliés à l'enjeu 1 pour ensuite recommencer avec tous les autres enjeux. Dans le cas de la montagne des Bouchard, le processus a été répété sept fois.

#### **ENJEU 1. CONNAÎTRE ET INTÉGRER LES AUTRES DÉMARCHES ET PLANIFICATIONS EXISTANTES DANS NOTRE MODÈLE DE GESTION.**

##### **Problème 1 : Danger d'échapper des démarches**

---

<b>Les faits :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Plans et documents internes, non officiels et non diffusés ou périmés</li><li>▪ Plans officiels, mais pas consultés (ex : lot intra)</li><li>▪ Plan de développement de la ZEC</li></ul>
<b>Les causes :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Culture de diffusion, ou vouloir garder l'information</li><li>▪ Manque de reconnaissance vis-à-vis les apports externes</li><li>▪ Manque de moyen pour diffuser l'information</li><li>▪ Aucun mécanisme permettant de connaître l'existence de tous les plans sur un territoire</li></ul>
<b>Les conséquences :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Difficile d'utiliser l'approche gagnant-gagnant quand on manque d'information</li><li>▪ Peut générer des conflits</li><li>▪ Ruiner des investissements faits préalablement</li><li>▪ Refaire en double</li></ul>

---

##### **Les solutions:**

1. Faire un appel à tous (différentes tables ou assemblées existantes)
2. Diffuser l'information sur ces mêmes tables
3. Définir le mécanisme pour gérer les plans
4. Conscientiser tous les partenaires (et les employés) de la démarche

## **Problème 2 : Identifier les conflits potentiels d'usage entre les différents plans**

---

<b>Les faits :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Plans spécifiques à une ressource, ou à un territoire variable</li><li>▪ L'envergure du plan vs les impacts pour l'utilisateur</li></ul>
<b>Les causes :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pas d'approche de gestion intégrée des ressources</li></ul>
<b>Les conséquences :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Crée des conflits d'usage, les plus forts gagnent ou les plus réglementés</li><li>▪ Perte d'efficacité, pas de résultats optimaux, moins de bénéfice</li></ul>

---

### **Les solutions:**

1. Informatiser toutes les planifications
2. Créer une base de données intégrant toutes ces planifications
3. Identifier les usages qui se superposent
4. Réunir les intervenants pour une mise en commun et une identification des usages conflictuels

## ENJEU 2. PARTAGER D'UNE MANIÈRE CONTINUE L'INFORMATION SUR LE DÉVELOPPEMENT DU PROJET PARTAGÉ DE LA GESTION INTÉGRÉE DE LA MONTAGNE DES BOUCHARD

**Problème 1 : Les besoins et les capacités d'acquérir l'information sont différents au niveau des formats de diffusion (format papier, arc view, PDF...)**

---

<b>Les faits :</b>	▪ Pas les mêmes besoins, les mêmes outils, pas le même niveau, les mêmes formations, langage
<b>Les causes :</b>	▪ Non décrites
<b>Les conséquences :</b>	▪ L'information circule moins bien et c'est énergivore !

---

### **Les solutions:**

1. Identifier les besoins et les capacités de tout le monde
2. Trouver un moyen de diffusion qui réponde aux besoins de tout le monde et qui peut nécessiter une mise à niveau.
3. Identifier un réseau de contact

**Problème 2 : Il n'y a pas de réseau de partage de l'information pour rendre l'information simple et accessible à tous**

---

<b>Les faits :</b>	▪ Inexistant
	▪ Pas d'uniformité dans la façon de partager l'information
	▪ Partage de l'information souvent juste dans un sens
<b>Les causes :</b>	▪ L'approche demandeur-receveur
<b>Les conséquences :</b>	▪ Pas de vue d'ensemble, pas d'intégration, gestion de problème à la pièce

---

### Les solutions:

1. Création d'un site internet général accessible pour tous.
2. Un organisme responsable de la réception et de la diffusion de l'information
3. Définir la liste de contact pour diffuser l'information.
4. Responsabilisation de tous pour mettre à jour l'information.
5. Avoir une approche inspirée de la Coop 4 temps avec le plan d'action multiresources pour combler le moyen et le long terme

### Problème 3 : Méfiance de la part de certains intervenants et de la population en générale limite la diffusion de l'information, vaincre la résistance aux changements

---

---

Les faits :

- Manque de confiance à cause de l'historique
- Perception qu'on ne peut changer les choses
- Manque de confiance en ses connaissances

---

Les causes :

(Non décrites)

Les conséquences :

- Certains intérêts ne sont pas pris en compte
  - Manque certains éléments dans la prise de décision
  - Harmonisation déficiente
- 
- 

### Les solutions:

1. Augmenter la diffusion de l'information.
2. Parler directement avec les gens.
3. Mettre l'emphase sur les gens récalcitrants.
4. Travailler la confiance, respecter nos engagements

**Problème 4 : Difficulté de garder l'intérêt constant, roulement du personnel au sein des organismes.**

---

**Les faits :**

- Gros roulement du personnel
- Disponibilité des gens
- Manque de moyen et de financement

---

**Les causes :**

- Insécurité du secteur forestier
- Perception des employés par rapport aux emplois

---

**Les conséquences :**

- Perte de main d'œuvre compétente
  - Perte de lien dans les différents projets
  - Perte d'efficacité des gens en place, temps investis dans la formation
- 

**Les solutions:**

1. Rehausser l'image de la profession et de l'industrie
2. Faire valoir les succès, tenir des activités de divulgation et de promotion des démarches qui fonctionnent
3. Promouvoir l'embauche de professionnel faunique

### ENJEU 3. HARMONISER LES USAGES DANS L'UTILISATION DES RESSOURCES NATURELLES SUR LA MONTAGNE DES BOUCHARD EN RESPECTANT LES PRINCIPES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE.

**Problème 1 : Besoin d'une carte de superposition des usages pour connaître les usages en conflit.**

***Solution :** faire une carte (voir annexe 5 du rapport)*

**Problème 2 : Lister les usages**

Voici la liste des usages permettant de déceler les secteurs où l'on retrouve une superposition des usages

#### **1. Habitat de l'Orignal**

**Faits :** Étant donné que l'orignal ne réagit pas de façon négative aux coupes adaptées de l'industrie et que la population se maintient, il est convenu de ne pas porter d'attention particulière à l'habitat.

***Solution :** Interventions adaptées de la compagnie*

#### **2. Chasse à l'orignal**

**Faits :** Quatre groupes de chasseurs sont actifs dans les limites du secteur pendant la période de chasse.

***Solution :** Toutes les activités ayant cours sur ce secteur pendant la période de chasse devront s'harmoniser avec la ZEC.*

#### **3. Chasse petit gibier**

**Faits :** Les éclaircies précommerciales standards ont un impact sur la petite faune et le ministère a défini un OPMV qui permettra d'assurer le maintien de la biodiversité dans les territoires où se pratique l'EPC

***Solution :** L'OPMV encadrant la pratique de l'éclaircie précommerciale sera appliqué.*

#### 4. Habitat de la martre

**Fait :** La carte d'IQH de la martre donne quelques bons habitats pour la martre

**Solution :** *L'habitat de la martre sera évalué par le projet des trappeurs (volet II) (spatialisation de l'IQH)*

#### 5. Trappe de la martre

**Faits :** La martre est une espèce de choix pour les trappeurs qui couvrent ce secteur et la plupart de leurs captures annuelles se font sur le secteur de la montagne des Bouchard

**Solution :** *Porter une attention particulière aux activités du trappeur. À cet effet, le secteur de la cédrière sera préservé et une zone tampon sera conservée si le traitement prescrit autour est de la CPRS. Une coupe partielle servira de milieu de passage pour permettre aux animaux de circuler. La meilleure période de trappe se trouve en novembre*

#### 6. Aménagement intégré antérieur

**Faits :** Des aménagements fauniques ont été faits il y a 10 ans sur le secteur (coupes sélectives par trouées pour favoriser la gélinotte huppée, l'original, et le lièvre).

**Solution :** *Étant donné que ces aménagements ne sont plus visibles et que la végétation a repoussé en 10 ans, il a été convenu de ne pas porter d'attention particulière à ces aménagements.*

#### 7. Bois de chauffage

**Faits :** Plusieurs secteurs de bois de chauffage ont été attribués depuis l'an 2000 le long du chemin. Une visite sur le terrain a permis de constater qu'il n'y a plus de secteur suffisamment grand pour allouer des permis de bois de chauffage.

**Solution :** *Intégrer et encadrer le bois de chauffage au fur et à mesure dans les plans de gestion.*

## 8. Sentier pédestre et belvédère

**Faits :** Le sentier pédestre et le belvédère ont été construits en 2003-04. Depuis, les sentiers ont repris en friche, mais le belvédère est intact.

**Solution :** *Articuler un projet d'interprétation sur la forêt et la foresterie autour des infrastructures existantes. Un projet sera soumis au volet II.*

## 9. Frayères

**Fait :** Il y a une frayère aménagée au lac Belle Truite et les gestionnaires de la ZEC projettent d'en aménager une autre au Lac du Thé. Il n'y a pas de frayères naturelles répertoriées dans les autres lacs.

**Solutions :** *1. Les gestionnaires de la ZEC doivent mentionner l'aménagement de nouvelles frayères.*

*2. Les frayères sont prises en charge par le RNI et les OPMV et sont aussi considérées par les VOIC de la compagnie.*

## 10. Coupe de bois

**Solution :** *Adapter les coupes aux peuplements en regard des inventaires, la coupe devra aussi s'adapter aux autres considérations, notamment le projet d'interprétation des différentes coupes.*

## 11. Construction de chemin

**Solution :** *Prioriser les chemins d'été pour favoriser l'accès à ce territoire, ce qui permettrait de rejoindre certains des lacs qui n'ont pas d'accès et de mieux desservir les territoires de chasse.*

## 12. Transport de bois

**Solutions :** *1. Ne pas faire de transport de bois pendant les 2 semaines de chasse.*

*2. En cas de transport d'hiver, porter une attention spéciale aux sentiers de motoneige.*

### 13. Pêche

**Solutions :** *Les lacs Belle Truite et lac du Saumon soutiennent tous deux une population naturelle d'omble de fontaine contrairement aux autres lacs qui sont ensemencés annuellement. Il est recommandé de porter une attention particulière à ces lacs.*

### 14. Paysage

**Faits :** Aucun de ces lacs n'ont été répertoriés dans la classification des sites sensibles faite dans le cadre de la VOIC 5.2.6.1 – Paysage. Il y a un chalet sur le lac Belle Truite.

**Solutions :** *Prioriser le projet d'interprétation pour déterminer l'assiette de coupe.*

## 3.3 PLANIFICATION

Les préoccupations émises par les différents intervenants seront intégrées dans la planification finale de l'industriel. Ce secteur est prévu au plan annuel depuis 2006, mais est reporté en raison des besoins du marché. Le projet de belvédère et d'interprétation des opérations forestières sera soulevé à ce moment et fera partie de la stratégie d'opération.

La méthodologie des points d'observation a été développée sur ce secteur et donc l'analyse des PO n'était pas aussi raffinée. En réalité, la planification de ce secteur n'est pas complétée et l'analyse des PO a surtout permis de faire un portrait permettant d'alimenter les discussions.

## 3.4 OPÉRATIONS

Une rencontre sera nécessaire avant de démarrer les travaux, cependant il a été convenu que les opérations auraient lieu en dehors de la période de chasse.

## 3.5 OBLIGATION DE RÉSULTATS

Un suivi sera effectué suites aux interventions

## 4- LA POURVOIRIE CLUB BATARAM

« Sur un territoire exclusif de 75 km<sup>2</sup>, la pourvoirie du club Bataram regroupe une trentaine de lacs et se divise en trois sites différents, distants les uns des autres d'environ cinq kilomètres. Chacun étant un véritable ravissement pour l'œil, proposant à toute la famille un séjour fantastique, une multitude de souvenirs et bon nombre d'histoires de chasse & pêche à raconter. »

C'est dans ces termes que la pourvoirie du Club Bataram aborde sa clientèle. Avec comme objectif d'offrir une expérience de qualité à la clientèle, les gestionnaires de pourvoiries sont généralement plus chatouilleux vis-à-vis les opérations forestières. Plus particulièrement, le chantier prévu sur la pourvoirie se situe près des lacs les plus achalandés et le transport de bois se fera sur le chemin principal de la pourvoirie. Les paysages et la tranquillité sont des éléments extrêmement importants pour le pourvoyeur et sa clientèle. Pour ces raisons, une approche de gestion intégrée des ressources et d'harmonisation des usages s'avère un choix judicieux.

### 4.1 INVENTAIRE

L'inventaire par point d'observation a été réalisé sur 256 ha et a permis de faire le portrait de ce secteur.

Les critères d'évaluation des points d'observation pour un inventaire multiressources en forêt mixte sur GPS Garmin réalisé au Bataram en octobre 2008 sont les suivants :

Surface terrière peuplier faux-tremble; Surface terrière feuillus tolérant ; Surface terrière feuillus intolérant; Surface terrière résineux; Diamètre moyen; GPP; Structure; Âge; Dégagement; Cote de régénération; Densité (nb.gaulles/ha) (total); Hauteur des gaulles (total); Densité (nb.gaulles/ha) (résineux); Hauteur des gaulles (résineux); Débris ligneux; Chicots; Diamètre moyen chicots.

### 4.2 CONCERTATION

Le secteur du Bataram est le deuxième chantier à être expérimenté dans le cadre du projet de développement d'un nouveau mode de gestion du territoire. Suite à l'expérience acquise lors du secteur de la montagne des Bouchard, le processus a été adapté. Il y a eu trois rencontres concernant ce secteur, et les enjeux n'ont pas tous été traités en raison surtout de la longueur du processus. Les enjeux ont été priorisés selon les intérêts des participants et de leur impact sur la finalité. Au total, sept enjeux sur un total de quatorze, ont été retenus.

Voici la liste des organismes et les personnes ayant assistés aux rencontres ainsi que leur fonction :

---

Organismes	
Club Bataram	<b>Alexandre Lavoie</b> , <i>Propriétaire</i>
Abitibi-Bowater PFS	<b>Jean-François Potvin</b> , <i>Technicien forestier</i>
CLD de la MRC de Charlevoix-Est	<b>Stéphane Charest</b> , <i>ingénieur forestier</i>
MRNF	<b>Alain Giroux</b> , <i>Chef unité de gestion de la Malbaie</i>
AGTF	<b>Nathael Bergeron</b> , <i>Chargée de projet</i>
FPQ	<b>Bruno Dumont</b> , <i>Technicien de la faune</i>

---

#### 4.2.1 PHASE 1 : LISTER LES ENJEUX :

1. Notoriété touristique régionale et qualité des paysages visuels \*
2. Récolte et transport - Calendrier d'intervention et quiétude sur le territoire \*
3. Développement des accès \*
4. Respect des stratégies d'aménagement \*
5. Maintien du niveau d'emploi
6. Le coût et la qualité d'approvisionnement \*
7. Aire de confinement original (peuplement résineux dense) (hiver et été) \*
8. Compréhension des interventions
9. Intégration des potentiels de développement touristique du territoire
10. S'entendre dans des délais qui permettent la réalisation des activités
11. Obligations envers les autres industriels
12. Tenir compte des autres utilisateurs
13. La certification
14. Qualité des peuplements résiduels et maintien de la qualité l'habitat, identifier les « points chauds » ou écosystèmes exceptionnels ou milieux d'intérêts spécifiques. \*

\* Indique les enjeux qui ont été traités

---

#### 4.2.2 PHASE 2 : LISTER LES INTÉRÊTS

- Obtenir un permis d'intervention (respect des stratégies, OPMV, conformité légale du plan) ©
- Satisfaire les exigences de la clientèle du pourvoyeur (Quiétude, paysage, abondance faunique et sécurité) (DC)
- Garder des coûts raisonnables (DC)
- Conserver les attributs touristiques du territoire ©
- Satisfaire nos clients; autres industriels (usines) et autres clients (produits) ©
- Tendre vers le rendement soutenu des habitats fauniques (DNC)
- Maintien et création d'emploi ©
- Conserver un contrôle des usagers (assurer la protection de la faune et des biens) ©
- Diversifier l'économie et augmenter les retombées économiques totales ©
- Conserver la qualité des chemins (DNC)
- Conserver la productivité des frayères à omble de fontaine ©
- Démontrer la faisabilité et la possibilité de s'entendre par une approche gagnant-gagnant ©

© Intérêts communs partagés  
(DNC) intérêts divergents non conflictuels  
(DC) intérêts divergents conflictuels

---

#### 4.2.3 PHASES 3-4 ET 5 : LISTER LES PROBLÈMES, DÉCRIRE LES PROBLÈMES ET TROUVER LES SOLUTIONS.

Cette phase oblige les gens autour de la table à être précis dans la description des enjeux et des problèmes. Elle permet d'avoir un horizon complet du problème, de bien comprendre la nature et l'origine des différents problèmes. L'exercice est répété autant de fois qu'il y a d'enjeux et de problèmes, dans le cas du Bataram, l'exercice a été répété quinze fois.

## ENJEU 1. NOTORIÉTÉ TOURISTIQUE RÉGIONALE ET QUALITÉ DES PAYSAGES VISUELS

### Problème 1. Visibilité de la coupe

---

---

<b>Les faits :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prévu au PQAF 2008-2013</li><li>• Lac jugé prioritaire (coté élevé)</li></ul>
<b>Les causes :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obligation de récolte (secteur à maturité)</li></ul>
<b>Les conséquences :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baisse de la satisfaction de la clientèle du pourvoyeur</li><li>• Baisse de revenu</li></ul>

---

---

#### Les solutions :

1. Points d'observation (avoir une bonne connaissance du territoire)
2. Ne pas prélever 100% du couvert (proposition d'un plan adapté)
3. Simulation du paysage
4. Ajustement mutuel du plan final

## ENJEU 2. RÉCOLTE ET TRANSPORT - CALENDRIER D'INTERVENTION ET QUIÉTUDE SUR LE TERRITOIRE

### Problème 1 : Tapage nocturne

---

Les faits :	• Manque de respect (sensibilité) des camionneurs
Les causes :	• Transport de nuit • Cour de chalet éclairée
Les conséquences :	• Dérangement des clients et des employés

---

#### Les solutions :

1. Examiner la possibilité du transport nocturne vers le sud seulement
2. Voie de contournement au nord des chalets du site de la rivière Noire

### Problème 2 : Sécurité de la clientèle

---

Les faits :	• Non respect des limites de vitesse des camionneurs
Les causes :	• (Non décrites)
Les conséquences :	• Risque d'accidents accru en fonction de la vitesse • Sueurs froides pour les clients

---

#### Les solutions :

1. Faire respecter les engagements Santé et Sécurité d'Abitibi-Bowater

### Problème 3 : Praticabilité des chemins pour les clients

---

---

**Les faits :**

- Détérioration d'un tronçon de chemin saison 2008 (secteur 1km)

---

**Les causes :**

- Opérations en bordure des chemins principaux (chemin qui traverse la pourvoirie)
- Sur territoire libre donc pas de consultation

---

**Les conséquences :**

- (non décrites)

---

---

#### Les solutions :

1. Éviter le plus possible l'empilement le long des chemins principaux

### Problème 4 : Obligation de sortir le bois graduellement

---

---

**Les faits :**

- Besoin d'alimenter les usines
- Vider les aires d'empilement

---

**Les causes :**

- En fonction du besoin des usines

---

**Les conséquences :**

- Allonge la période de transport

---

---

#### Les solutions :

1. Examiner la possibilité du transport nocturne vers le sud seulement
2. Voie de contournement au nord des chalets du site de la rivière noire

## ENJEU 3. DÉVELOPPEMENT DES ACCÈS

### Problème 1 : Ouverture du territoire (territoire voisin)

---

Les faits :	• Difficulté de contrôle des usagers non clients
Les causes :	• Non respect de la signalisation relative aux territoires à droits exclusifs
Les conséquences :	• Perte de revenu, engendre des coûts supplémentaires

---

#### Les solutions :

1. Éviter de créer de nouvelles entrées de l'extérieur vers l'intérieur du territoire
2. Harmoniser le développement des nouveaux chemins
3. Chemin d'hiver
4. Demande de fermeture de chemin (lorsque compatible avec obligations sylvicoles)

### Problème 2 : Harmonisation avec le développement de la pourvoirie.

---

Les faits :	• Processus de consultation en continu
Les causes :	• (Non décrites)
Les conséquences :	• Développement des accès harmonisés génère plus de retombées économiques pour la région

---

#### Les solutions :

1. Possibilité de passer par le nord du lac aux îlots afin de favoriser le développement de la pourvoirie
2. Possibilité de construire un pont entre les deux lacs

### Problème 3 : Risque d'augmentation des coûts de construction de chemin

---

---

**Les faits :** • Harmonisation risque d'engendrer une augmentation des coûts de construction de chemins

---

**Les causes :** • Territoire à usages multiples

---

**Les conséquences :** • Diminue la rentabilité d'AbitibiBowater

---

---

#### Les solutions :

1. Bien étudier le terrain et toutes les possibilités
2. Envisager un partenariat via les volets pour le développement du réseau routier (ex. construction d'un pont sur la décharge du lac Plongeon avec les volets)

### ENJEU 4. RESPECT DES STRATÉGIES D'AMÉNAGEMENT

#### Problème 1 : Perte de souplesse dans la planification

---

---

**Les faits :** • Augmentation du coût au m3 livré à l'usine

---

**Les causes :** • Changement au régime forestier

---

**Les conséquences :** • Industrie forestière en crise (causes structurelles et conjoncturelles)

---

---

#### Les solutions :

1. S'adapter aux nouvelles règles du jeu

**Problème 2 : Obligation d’atteindre les cibles et objectifs fixés par le ministère afin d’atteindre 100% de la possibilité**

---

**Les faits :** • Réduction des forêts matures de première venue accessible

---

**Les causes :** • (non décrites)

---

**Les conséquences :** • Augmentation des coûts de la fibre

---

**Les solutions :**

1. Trouver des alternatives au manuel d’aménagement forestier; faire preuve d’imagination

**Problème 3 : Éclatement des chantiers (augmentation significative de réfection et de construction de chemins et augmentation des besoins d’harmonisation)**

---

**Les faits :** • Réduction des forêts matures de première venue accessible

---

**Les causes :** • (non décrites)

---

**Les conséquences :** • Augmentation des coûts de la fibre  
• Augmentation des besoins d’harmonisation due au plus grand nombre de chantiers

---

**Les solutions:**

1. Demander des chemins admissibles aux crédits d’impôt
2. Processus en continu
3. Trouver des alternatives au manuel d’aménagement forestier; faire preuve d’imagination

## ENJEU 6. LE COÛT ET LA QUALITÉ D'APPROVISIONNEMENT

### Problème 1 : Problématique relié à la qualité et la quantité de bois disponible sur le CAAF

---

<b>Description de la situation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Peu de peuplements matures sur l'aire commune</li><li>• Obligation de récolte dans les peuplements prioritaires dictée par le plan général (moins de souplesse dans les choix opérationnel)</li></ul>
------------------------------------	---

---

#### Les solutions :

1. Recherche de solutions concertées par le développement d'un nouveau mode de gestion (GIR).
2. La connaissance fine des peuplements permet d'appliquer les traitements appropriés permettant l'amélioration du peuplement.

### Problème 2 : Difficulté d'intervenir dans les strates facilement accessibles.

---

<b>Description de la situation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les milieux accessibles sont inévitablement les plus convoités et les plus fréquentés par des utilisateurs de toutes sortes. Ces secteurs sont donc beaucoup plus sensibles, principalement en terme de paysage en fonction de l'activité reliée aux opérations forestières, notamment le transport de bois.</li></ul>
------------------------------------	--

---

#### Les solutions:

##### ➤ Période d'intervention

1. Construction du chemin entre le 1 juillet et le 31 août. Cette période est moins achalandée sur la pourvoirie
2. La récolte se fera après la chasse, sinon l'industriel s'engage à reprendre une entente avec le pourvoyeur. (Inclus dans l'entente harmonisation PFS).

➤ **Paysage**

La FPQ a effectué une simulation de l'effet des opérations forestières sur le paysage à l'aide d'un programme d'analyse d'image développé à l'interne.

3. Suite à la proposition de la FPQ (caméra 5), qui propose de ne pas intervenir sur une partie du bloc, il a été convenu d'appliquer une CPE plutôt qu'une CPHRS et ne rien faire.

4. Faire les sentiers le long de la pente lorsque c'est possible opérationnellement.

➤ **Secteur Nord**

Les opérations forestières prévues au nord du lac aux Îlots se retrouvent de part et d'autres du chemin d'accès prioritaire de la pourvoirie. Ce secteur est très achalandé car il mène à un site de villégiature important de la pourvoirie et le lac aux Îlots compte parmi les lacs les plus visités. Selon la simulation paysage, les opérations forestières prévues pour ce secteur auront un impact visuel important en plus de la présence de machinerie en bordure de chemin, le temps des opérations.

5. Demande auprès du MRNF pour obtenir un corridor routier de 30m (limite de la ZEC jusqu'au Gazébo). Une rencontre est prévue entre le pourvoyeur, le MRNF, la FPQ et la chargée de projet.

6. Reprise de l'harmonisation suite à la décision du ministère

**Problème 3 : Dépendance des crédits sylvicoles pour les coupes adaptées.**

**Description de la situation**

- La disponibilité des crédits facilite l'application de solutions mutuellement profitable pour solutionner les secteurs hautement sensible.

**Les solutions :**

1. À long terme, la reconnaissance de ce traitement dans le manuel d'aménagement et l'inclure dans la grille de taux.

#### **ENJEU 14. QUALITÉ DES PEUPEMENTS RÉSIDUELS ET MAINTIEN DE LA QUALITÉ DE L'HABITAT, IDENTIFIER LES « POINTS CHAUDS » OU ÉCOSYSTÈMES EXCEPTIONNELS OU MILIEUX D'INTÉRÊTS SPÉCIFIQUES.**

Cet enjeu a été adressé lors des enjeux précédents et sera répondu par la coupe partielle. L'objectif d'aménagement est d'ouvrir partiellement le couvert afin de défavoriser la germination et la croissance de la régénération d'essences de lumière dans des peuplements à composition mélangée et à structure régulière. De plus, les aménagements proposés visent à conserver temporairement l'ambiance forestière et permettre la formation d'attributs de vieilles forêts en vue d'appliquer une coupe finale subséquente à l'objectif de régénération. Cette intervention est concordante avec l'enjeu d'uniformisation des structures horizontales et verticales des peuplements, soulevé par le projet d'aménagement écosystémique de la réserve faunique des Laurentides : la réalisation d'interventions sylvicoles visant spécifiquement l'obtention d'une structure irrégulière (p. ex. coupe progressive irrégulière) pourra constituer un outil sylvicole intéressant afin de reconstituer des massifs de forêts irrégulières sur une portion significative du territoire. Bien que de tels massifs comportent un certain niveau d'altération, ils pourraient tout de même continuer à jouer un rôle de couvert protecteur pour la faune en contribuant notamment à réduire les risques de prédation associés aux déplacements en milieux ouverts.

#### 4.3 PLANIFICATION

Les préoccupations émises par les différents intervenants seront intégrées dans la planification finale de l'industriel. Ce secteur est prévu au plan annuel à l'automne 2009. Les principales modifications ont été intégrées dans le formulaire d'harmonisation de PFS.

#### 4.4 OPÉRATIONS

Telle qu'entendu lors des rencontres, les opérations auront lieu après la période de chasse et respecteront les ententes convenues.

#### 4.5 OBLIGATION DE RÉSULTATS

Un suivi sera effectué suites aux interventions.

## 5 LE SECTEUR ROGER ET FAUCILLE

Cette pourvoirie couvre un territoire de 37 km<sup>2</sup> situé au sud du lac Buteux. Le territoire y est riche en petite et grande faune et on retrouve notamment plusieurs ravages d'originaux à la limite nord de la pourvoirie. Les activités sur cette pourvoirie sont davantage concentrées au sud où le réseau routier y est développé. Les lacs situés au nord sont moins fréquentés par la clientèle et ils sont accessibles seulement en VTT. En 2006, un premier chantier situé sur la ZEC Buteux a créé une ouverture vers la pourvoirie (via le lac Canard) qui n'est pas connecté au reste du réseau routier de la pourvoirie. Les enjeux liés au développement du réseau routier sont prédominants pour le développement de cette pourvoirie.

### 5.1 INVENTAIRE

L'inventaire par point d'observations a été réalisé sur 256 ha et a permis de faire le portrait de ce secteur.

Les critères d'évaluation des points d'observation pour un inventaire multiressources en forêt mixte sur GPS Garmin réalisé au Bataram en hiver 2007 sont les suivants :

Surface terrière feuillus tolérant ; Surface terrière feuillus intolérant; Surface terrière résineux; Diamètre moyen; GPP; Structure; Âge; Dégagement; Cote de régénération; Densité (nb.gaulles/ha); Hauteur des gaulles; Débris ligneux; Chicots; Obstruction visuelle 0-1 m résineux; Obstruction visuelle 0-1 m feuillus; Obstruction visuelle 1-2 m résineux; Obstruction visuelle 1-2m feuillus;

Pour plus de détail sur la méthodologie, veuillez consulter le rapport « Acquisition de connaissance en sylviculture adaptée à la sapinière à bouleau jaune de Charlevoix » réalisé dans le cadre du PMVMF – Volet II de la MRC de Charlevoix-Est.

### 5.2 CONCERTATION

Le secteur de la pourvoirie Roger et Faucille est le troisième chantier à être expérimenté dans le cadre du projet de développement d'un nouveau mode de gestion du territoire. Suite à l'expérience acquise lors des phases concernant le secteur de la montagne des Bouchard et le Club Bataram, le processus a été adapté. Deux rencontres ont été nécessaires pour conclure le volet concertation, bien que d'autres rencontres s'avèrent nécessaire pour finaliser le secteur nord. Au total, deux enjeux ont été retenus, dont le tracé du chemin d'accès qui est sans conteste l'enjeu majeur de développement de cette pourvoirie.

Voici la liste des organismes et les personnes ayant assistés aux rencontres ainsi que leur fonction :

---

### Organismes

---

Pourvoirie Roger et Faucille	<b>Michel Néron</b> , <i>co-proprétaire</i>
Abitibi-Bowater PFS	<b>Jean-François Potvin</b> , <i>Technicien forestier</i>
	<b>Denis Villeneuve</b> , <i>Chef forestier PFS</i>
CLD de la MRC de Charlevoix-Est	<b>Stéphane Charest</b> , <i>ingénieur forestier</i>
AGTF	<b>Nathael Bergeron</b> , <i>Chargée de projet</i>
FPQ	<b>Bruno Dumont</b> , <i>Technicien de la faune</i>

---

---

#### 5.2.1 PHASE 1 : LISTER LES ENJEUX :

1. Le tracé du chemin d'accès;
2. Le paysage;
3. Relation entre les pourvoyeurs;

---

#### 5.2.2 PHASE 2 : LISTER LES INTÉRÊTS

- 1. Récolter les tiges;
- 2. Accès d'été pour un retour;
- 3. Coupe partielle pour diminuer les coûts d'opération;
- 4. Développer un chemin permettant l'ouverture de la pourvoirie;

© Intérêts communs partagés  
(DNC) intérêts divergents non conflictuels  
(DC) intérêts divergents conflictuels

### 5.2.3 PHASES 3-4 ET 5 : LISTER LES PROBLÈMES, DÉCRIRE LES PROBLÈMES ET TROUVER LES SOLUTIONS.

Cette phase oblige les gens autour de la table à être précis dans la description des enjeux et des problèmes. Elle permet d'avoir un horizon complet du problème, de bien comprendre la nature et l'origine des différents problèmes. L'exercice est répété autant de fois qu'il y a d'enjeux et de problèmes, dans le cas de la pourvoirie Roger et Faucille, l'exercice a été répété trois fois.

#### ENJEU 1. LE TRACÉ DU CHEMIN D'ACCÈS

**Problème 1. Les opérations de 2006 ont créé une ouverture de la ZEC vers la pourvoirie à la limite nord-ouest (au nord du lac Canard) et le pourvoyeur n'a pas d'accès direct à ce territoire par l'intérieur de la pourvoirie.**

- 
- |                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Les faits :</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Chemin qui traverse la frontière entre la pourvoirie et la Zec Buteux;</li><li>• Le secteur nord n'est présentement pas accessible par le secteur de villégiature;</li></ul> |
|--------------------|--|
- 

- |                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Les causes :</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Manque de concertation;</li></ul> |
|---------------------|---|
- 

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Les conséquences :</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Les utilisateurs de la ZEC peuvent entrer dans une pourvoirie à droit exclusif sans être vus;</li><li>• Difficilement accessible pour contrôler les allées et venues et l'utilisation du matériel sur les lacs;</li><li>• Risque accru de vol et de bris de matériel;</li></ul> |
|---------------------------|---|
- 

#### **Les solutions:**

1. Intervenir en hiver et ne pas construire de nouveau chemin dans le secteur nord de la pourvoirie.
2. Explorer les options de tracé pour un nouveau chemin carrossable reliant les deux secteurs :
  - 2.1 Utiliser certains des chemins existants en passant par la pourvoirie du Club Basque (voir cartes à l'annexe 5).
  - 2.2 Construire un chemin longeant la rive nord du lac Roger

**Solution retenue :**

3. Le pourvoyeur continuera à utiliser le chemin d'accès en VTT lui permettant d'aller vers le nord, les travaux auront lieu comme prévus et la compagnie Abitibi-Bowater s'engage à refermer le chemin à la fin des opérations (enlever un ponceau) à l'entrée de la pourvoirie.

N.B. : L'infrastructure ciblée sera retirée seulement à la fin de tous les chantiers prévus sur la pourvoirie.

**Problème 2. Les nouveaux chantiers de coupe prévus au nord de la pourvoirie se retrouvent à cheval sur les deux territoires fauniques structurés créant un troisième chemin de pénétration de la ZEC vers la pourvoirie.**

---

**Les faits :**

- Les blocs prévus se situent à cheval sur les deux territoires faunique. L'option de refermer le chemin est envisageable seulement si le chemin termine en cul-de-sac. Avec ce nouveau tronçon de chemin qui permettrait de rejoindre le sentier de motoneige sur la ZEC Buteux, il sera plus difficile d'obtenir une autorisation pour refermer le chemin.

---

**Les causes :**

- (non décrites)

---

**Les conséquences :**

- Les utilisateurs de la ZEC peuvent entrer dans une pourvoirie à droit exclusif sans être vus ;
- Difficilement accessible pour contrôler les allées et venues et l'utilisation du matériel sur les lacs;
- Risque accrus de vol et de bris de matériel;
- Augmentation du trafic de transit;
- Difficile de contrôler l'achalandage, les prélèvements et l'utilisation du matériel;

---

**Les solutions:**

1. Évaluer les accès possibles pour le secteur au nord de la pourvoirie
  - 1.1 Accéder au secteur via la 138, en passant au nord de la pourvoirie du Club Basque
  - 1.2 Via le sentier de motoneige déjà existant
  - 1.3 Construire un chemin permanent jusqu'au petit lac Travers (limite nord de la pourvoirie) et faire la coupe en hiver.

Aucune des solutions envisagées n'est jugée pleinement satisfaisante à ce moment-ci. Un travail plus approfondi sur la faisabilité des tracés permettra de mieux évaluer les impacts du réseau routier sur la pourvoirie Roger et Faucille.

## ENJEUX 2. LE PAYSAGE

### Problème 1. Impact des coupes sur le paysage.

---

---

**Description du problème :** La pourvoirie souhaite offrir à sa clientèle une expérience de qualité.

---

---

Les solutions :

**1.** Appliquer les traitements prescrits. Les traitements prescrits en coupes partielles répondent entièrement à cette préoccupation. L'analyse du paysage réalisé par la FPQ à l'aide d'un logiciel d'analyse d'image permet de visualiser l'impact visuel de la coupe et satisfait le pourvoyeur.

#### 5.3 PLANIFICATION

Les préoccupations émises par les différents intervenants seront intégrées dans la planification finale de l'industriel. Ce secteur est prévu au plan annuel à l'automne 2009. Les principales modifications ont été intégrées dans le formulaire d'harmonisation de PFS. La fiche de prescription pour la récolte multitraitements se retrouve à l'annexe 5 (cartographie).

#### 5.4 OPÉRATIONS

Telle qu'entendu lors des rencontres, les opérations auront lieu à l'automne ou plus tard selon les besoins et peuvent avoir lieu pendant la période de chasse.

#### 5.5 OBLIGATION DE RÉSULTAT

Un suivi sera effectué suites aux interventions

Le mandat commun à tous les partenaires pour le développement forestier durable est d'assurer un leadership dynamique dans la mise en place d'un processus concerté de gestion du territoire forestier en valorisant une nouvelle manière d'être ou d'agir entre les partenaires. Développer un nouveau mode de gestion du territoire demande de l'engagement, de la mobilisation, de l'ouverture et de la transparence, ainsi que de l'innovation dans la recherche d'actions concertées de développement.

Le but poursuivi par ce projet était de développer un mode de fonctionnement pour une approche de gestion concertée du territoire à l'échelle d'un projet de récolte sur un territoire faunique structuré et de définir les lignes directrices du processus. Ce processus doit permettre d'intégrer les préoccupations de tous les intervenants dans le développement du territoire. Les trois secteurs réalisés dans le cadre de ce projet ont permis de s'ajuster au fur et à mesure de l'avancement du projet afin d'élaborer une méthodologie de concertation et d'offrir un support aux intervenants, le cas échéant. Une telle démarche territoriale doit être largement diffusée afin que le plus grand nombre adopte la philosophie et que les retombées se fassent sentir localement. Par ailleurs ce projet a permis de raffiner la méthodologie d'analyse des points d'observation et la précision du portrait forestier qui en ressort.

### ***Le processus de concertation***

La formation sur l'approche de concertation gagnant-gagnant a permis de structurer le processus et a été un point tournant dans la démarche explorée dans le cadre de ce projet. Cette formation a permis de nous outiller afin de mieux comprendre les principes de base de la concertation. Les sujets abordés ont porté entre autre sur la relation de coopération et le climat de confiance nécessaire pour créer une ambiance de travail efficace et ensuite sur les phases d'un processus de réalisation d'actions concertées.

La formation a permis de comprendre et de structurer le processus de concertation et de le positionner à l'intérieur d'une démarche de gestion intégrée des ressources. Cependant, il faut du temps et de la pratique avant de comprendre le plein potentiel des outils proposés et l'importance de chacune des phases. Le succès de la démarche repose d'une part sur les épaules de l'animateur qui doit s'approprier les neuf phases, leur contenu et l'importance de chacune. D'autre part, les participants à la démarche doivent faire preuve d'ouverture et de coopération. Il existe plusieurs styles personnels de concertation. Certains individus seront plus récalcitrants à la démarche, campés sur leur position et la recherche de consensus est plus difficile. Il en ressort des solutions donnant-donnant et non des solutions gagnant-gagnant.

Les trois chantiers traités ont permis à tous les intervenants d’apprivoiser la méthode. Au cours de l’apprentissage, certains éléments ont volontairement été enlevés (la phase 5 par exemple) pour finalement se rendre compte de l’importance et de les réintégrer à la démarche. Ainsi, l’application de l’approche de concertation gagnant-gagnant doit se faire de façon évolutive. Il faut se permettre de tirer profit de chaque succès et de chaque erreur.

Bref, c’est en utilisant la démarche à plusieurs reprises et dans différentes circonstances qu’il sera possible de l’optimiser et de la raffiner. Afin d’y arriver, la rétroaction et l’auto-évaluation vont permettre d’améliorer constamment la compréhension et l’appropriation de cette approche par le Groupe des PDFD.

### ***Initiative ou innovation?***

C’est bien connu, en période de crise il faut être créatif. La situation de crise vécue par les communautés forestières force les acteurs à se prendre en main et à innover alors que les conditions actuelles ne sont plus adéquates. Dans une situation adverse, la confrontation de nos acquis conduit parfois à la recherche de compromis. Ce sont ces compromis qui conduisent à la création de nouvelles initiatives. Certaines conditions doivent être rassemblées pour garantir le succès de ces initiatives<sup>4</sup>:

- 1- Un leadership socialement construit à l’interne et à l’externe;
- 2- Capacité à mobiliser une grande diversité de ressources;
- 3- Dépend de l’existence d’organismes qui permettent de régler localement les conflits entre les acteurs et apprendre à agir collectivement (atteinte d’un consensus en travaillant les conflits);
- 4- Arrimage avec les instances publiques de façon créative;
- 5- Construction d’identité positive et d’une conscience territoriale;

Le développement d’une approche territoriale concertée vise justement à renforcer ces aspects en mobilisant les acteurs locaux autour d’une même nécessité de se prendre en main. La concertation est à juste titre la principale plateforme de rassemblement où le dialogue est encouragé et permet la construction de ces nouvelles initiatives. Le nouveau mode de gouvernance développé pour les territoires de Charlevoix et Bas-Saguenay fait déjà la preuve que plusieurs de ces conditions gagnantes sont déjà réunies. La réalisation de ce projet a permis de mieux définir les outils de concertation permettant de poursuivre l’implantation de ce nouveau mode de gestion. De plus

---

<sup>4</sup> Jean-Luis Juan-Luis Klein, Jean-Marc Fontan, Carol Saucier, Majella Simard, Diane-Gabrielle Tremblay, Pierre-André Tremblay, 2009, Les conditions de réussite des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l’exclusion; Ce texte est extrait d’un rapport de recherche présenté au FQRSC résultant du projet intitulé L’initiative locale et la lutte contre la pauvreté et l’exclusion : connexion et pluralité.

l'opportunité de travailler un nouveau mode de gestion et de développer un processus de gestion intégrée des ressources contribue à ancrer un réflexe de concertation dans nos communautés.

### ***Relation intervenants-industriels***

Cette façon de faire permet de sortir les intervenants de la position demandeur-receveur qui est souvent vécue lors de la planification et de l'harmonisation du territoire. Il y a une valeur ajoutée pour l'industrie à faire la planification en concertation et d'harmoniser le territoire en considérant tous les usagers présents. Le transfert d'information qui a lieu au cours des échanges permet une meilleure compréhension de la réalité de chacun et aussi des contraintes auxquels font face les différents intervenants. À plusieurs reprises, le simple fait d'expliquer la réalité telle que vécue dans les différents secteurs d'intervention a permis de désamorcer des situations conflictuelles. Par exemple, la planification des opérations doit répondre à plusieurs objectifs fixés par le ministère, auxquels l'industriel doit se soumettre et qui l'oblige à intervenir dans différents secteurs. Le type d'intervention planifié est cependant variable, ce qui laisse la place aux besoins des autres intervenants lors de la planification. Bref, il faut travailler avec tout ce que les intervenants ont à offrir, mais on doit aussi composer avec les limites propres à chacun des secteurs d'activités.

### ***Les coupes partielles et la GIR***

L'analyse des trois chantiers permet de constater que la coupe partielle répond à plusieurs préoccupations des gestionnaires de territoires fauniques structurés et que les modifications nécessaires sont minimales comparées à une planification plus conventionnelle. Parce que les prescriptions tiennent compte de la composition, de la structure et de la densité de la forêt et que les prélèvements varient entre 25 à 50%, l'hétérogénéité de la forêt est maintenue. Ainsi, le maintien de l'habitat est assuré pour plusieurs espèces et la qualité du paysage est préservée, permettant aux gestionnaires d'offrir une expérience de qualité.

Cependant, et d'un point de vue critique, l'ajout des préoccupations suite à l'élaboration de la stratégie d'aménagement relève plus d'une mesure d'harmonisation. Harmonisation intégrée, soit, mais la prochaine étape consiste à repenser le processus pour intégrer à la base, les considérations de chacun des intervenants. La mise en place des tables de gestion intégrée des ressources et du territoire (table GIRT) prévue dans le nouveau projet de loi ainsi que l'implantation du concept de forêt de proximité offre quelques opportunités permettant de développer une stratégie de développement régionale. Les objectifs de GIR seront atteints lorsque celle-ci se fera en amont de l'obtention d'une planification territoriale et non seulement en réaction à une planification d'une seule ressource. Dès lors, la GIR sera le reflet d'une communauté préoccupée et concernée par le développement de tous les potentiels du milieu forestier.

### ***Au début, il y a eu la montagne des Bouchard***

Le statut un peu particulier de ce territoire en a fait un lieu de prédilection pour développer un processus de concertation et d'harmonisation des usages. Les acquis de concertation et de partenariat avec la ZEC Buteux ont permis de commencer l'apprentissage sur des bases de confiance et de respect mutuel. Les enjeux de ce premier secteur ont donc d'avantage porté sur la méthodologie et le fonctionnement du processus, tout en gardant en tête que les résultats escomptés visent à obtenir un plan de gestion intégrée des ressources du territoire.

### **Comment intégrer les solutions proposées à l'intérieur du fonctionnement du Groupe des PDFD?**

Le laboratoire rural mené par le Groupe des PDFD permet d'expérimenter la mise en place d'un nouveau mode de gestion du territoire. Ce laboratoire vise à démontrer la pertinence d'incorporer les instances locales déjà en place en plus de structurer les compétences de chacun pour faire un développement concerté du territoire, tout en respectant les principes de développement durable et de gestion intégrée des ressources. Or, la gestion intégrée des ressources a encore besoin de balises et la démarche des PDFD contribue à la définition de celles-ci. Plusieurs pistes de solutions ont été apportées au cours des travaux permettant de mieux ancrer les différentes étapes du processus au sein d'un cadre de gestion du territoire participatif.

#### *Partage de l'information*

À plusieurs reprises le canal de communication est ressorti comme étant un élément structurant dans le nouveau mode de gestion que le groupe des PDFD désire instaurer. Ce lieu de partage de l'information devrait rassembler tous les plans de développement, plans d'action et plans de gestion permettant une planification intégrée de toutes les autres démarches et d'éviter de superposer les efforts ou d'involontairement contrecarrer certaines initiatives. Le groupe de forêt habitée, qui a comme mission de favoriser l'intégration de tous les intervenants aux planifications du territoire pourra sans doute agir comme plateforme de transfert de l'information.

#### *Groupes de travail*

Par ailleurs, les groupes de travail sont sollicités pour diffuser l'information dans leur secteur d'activité. Par exemple, le groupe « Sylviculture Adaptée » organise des rencontres de travail visant justement le transfert d'information touchant les pratiques sylvicoles adaptées. Mieux outillés, les détenteurs de convention d'aménagement ou les agences de forêts privées auront plus de moyens pour opérer de façon adaptée.

Les groupes de travail sont le meilleur lieu d'échange entre les professionnels de la faune et de la forêt, les décideurs, les industriels, les chercheurs et les intervenants. En plus d'orienter les objectifs et de développer de nouveaux projets en liens avec les problématiques locales, ces groupes assurent la diffusion de l'information et le dialogue entre les acteurs.

*La méfiance de la part de certains intervenants et de la population en générale limite la diffusion de l'information d'où nécessité de vaincre la résistance aux changements.*

Les solutions apportées par le premier comité de travail (phase 1-Montagne des Bouchard)) en réponse à ce problème ont été intégrées naturellement dans les deux autres phases du projet. Rapidement, la dynamique de confiance s'est installée en expliquant le contexte de travail dans lequel chacun est confronté et la possibilité d'un dialogue direct entre tous les intervenants a permis de diminuer la méfiance. Il faut donc continuer dans cette voie et mettre l'emphase sur les secteurs à conflits potentiels où plusieurs usagers utilisent un même territoire. Cette relation de confiance sera maintenue par un respect des engagements de la part de tous les intervenants.

*Identifier les conflits potentiels d'usage entre les différents plans*

La présence de plusieurs utilisateurs sur un même territoire peut mener à certaines divergences sur la façon d'utiliser et de développer ce même territoire.

Les solutions

1. Informatiser toutes les planifications
2. Créer une base de données intégrant toutes ces planifications
3. Identifier les usages qui se superposent
4. Réunir les intervenants pour une mise en commun et une identification des usages conflictuels

À ce chapitre, la Coop Quatre Temps peut être source d'inspiration avec son plan d'action multiresource (PAM). Le PAM poursuit les mêmes objectifs et est arrivé à une planification quinquennale des activités de développement du territoire en rassemblant tous les organismes présents sur le territoire. La réalisation d'un seul plan d'action à la grandeur du territoire couvert par le Groupe des PDFD semble laborieuse, mais les initiatives locales seront encouragées et chacun devrait se doter d'un plan similaire.

## 7. CONCLUSION

La réalisation de ce projet a permis d'amorcer une réflexion importante sur la place de la gestion intégrée des ressources dans le développement régional. La pertinence d'une telle approche est indéniable, mais ne suffit pas à elle seule. La GIR doit s'imbriquer dans un autre type de gestion complémentaire, l'approche par écosystème, qui préconise une vision globale du système à analyser. Un processus de GIR permet de développer le sentiment d'appartenance à un territoire permettant de tendre vers l'atteinte d'un but commun. Pour arriver à se définir un but commun, la concertation est un outil efficace. Elle permet entre autre une meilleure écoute et un meilleur dialogue autour des enjeux communs de développement. Elle instaure aussi un encadrement dans la recherche de solution qui permet de focaliser sur les enjeux précis et ainsi éviter les débordements. Il est toutefois important d'éviter le piège de croire que la concertation est un outil magique. Il faut y mettre du sien, vers la recherche d'un compromis qui procurera des bénéfices mutuels. L'objectif visé par le Groupe des PDFD est de promouvoir une culture de concertation permettant de faciliter le choix des orientations du développement des régions de Charlevoix et du Bas-Saguenay. Muni d'une vision de changement et de développement, le Groupe des PDFD aspire à l'instauration d'un nouveau mode de gestion du territoire et la concertation est un outil pour y parvenir.