

LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE AU SERVICE
DE LA MISSION DES PARCS NATIONAUX DU QUÉBEC

Par

Marie-Michelle Paradis

Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement en vue de
l'obtention du grade de Maître en environnement (M.Env.)

Sous la direction de M. René Charest

CENTRE UNIVERSITAIRE DE FORMATION EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Sherbrooke, Québec, Canada, 26 juin 2012

SOMMAIRE

Mots clés : gouvernance participative, parcs nationaux, Sépaq, accessibilité, conservation, développement durable, gestion, aires protégées, zones périphériques

La gestion des parcs nationaux est intrinsèquement liée au devenir des communautés locales. Dans sa quête de l'équilibre entre les aspects de conservation, d'accessibilité et de développement, la direction de ces aires protégées se doit donc de prendre en compte les intérêts et les préoccupations des acteurs régionaux, afin d'aspirer au développement durable des territoires. Pour ce faire, l'approche de gouvernance participative propose une variété d'outils organisationnels.

Dans ce contexte, l'objectif général du présent rapport est d'analyser l'impact des processus de gouvernance participative sur le développement des parcs nationaux québécois administrés par la Société des établissements de plein air du Québec dans une perspective d'atteinte de leur mission. L'évaluation menée se base sur une série de huit critères tirés de guides de bonnes pratiques en matière de gouvernance : le niveau d'engagement envers l'approche participative, la représentativité des mécanismes, la participation des acteurs, la circulation de l'information, l'équité des processus, la réceptivité et la prise en compte des intérêts des parties prenantes, la compréhension commune des fondements et des objectifs de l'approche participative et la concordance des valeurs et de la vision de gouvernance des acteurs.

Au sein du réseau Parcs Québec, les tables d'harmonisation constituent le principal mécanisme permettant la concertation avec les parties prenantes externes relativement aux orientations de développement et aux projets structurants des établissements. Dans l'ensemble, ces mécanismes participatifs respectent les principes associés à la bonne gouvernance des aires protégées et contribuent au développement durable des territoires situés dans les limites des parcs nationaux, comme en périphérie. Néanmoins, les résultats de l'analyse suggèrent la mise en œuvre de cinq recommandations : bonifier la directive du réseau encadrant les activités des tables d'harmonisation; optimiser le contenu et le mode de circulation de l'information; offrir une formation de base aux nouveaux membres des tables d'harmonisation; effectuer un suivi annuel relativement au fonctionnement des tables d'harmonisation; et favoriser une meilleure intégration des résidents et des intervenants scientifiques aux processus participatifs.

REMERCIEMENTS

La rédaction de l'essai constitue une étape cruciale de la maîtrise en environnement. En guise d'amorce, je souhaite dédier cette page à toutes les personnes qui m'ont permis de surmonter les nombreux obstacles rencontrés en chemin et de tirer le maximum de cet exercice.

D'abord, je tiens à remercier chaleureusement M. René Charest, responsable du service de la conservation et de l'éducation au parc national Frontenac, pour la direction de cet essai et pour ses judicieux conseils qui ont su alimenter ma réflexion de façon constante et apaiser mes craintes passagères. Mes sincères remerciements pour le temps consacré au suivi de mon travail à travers les engagements professionnels et les projets personnels.

Je remercie également Mme Paule Bussière, adjointe au vice-président Parcs Québec à la Sépaq, pour sa précieuse contribution logistique et pour le partage de son grand bagage de connaissances. Merci de m'avoir ouvert les portes de l'organisation. J'aimerais aussi remercier particulièrement M. François Guillot, Mme Sylvie-Anne Marchand et Mme Nancy Bolduc, directeurs d'établissements chez Parcs Québec, pour leur participation aux entrevues et leur ouverture face au projet. Vos propos inspirants ont grandement enrichi cet essai. Merci également aux membres des tables d'harmonisation qui ont accepté de participer au projet. Votre engagement est le gage de la durabilité sociale de la gestion des aires de conservation publiques. Merci à M. Bernard Dumais du Mouvement Desjardins pour ses recommandations techniques, lesquelles m'ont permis de réorienter plus justement mes travaux au plan méthodologique.

Un merci tout spécial à ma fabuleuse maman, Francine Létourneau, et à la plus talentueuse des actrices émergentes, Marion Bonhomme, pour la relecture assidue de mes documents et pour leur soutien inconditionnel. Merci aussi à Myriam Vallière pour ses encouragements « de qualité » et à Mélanie Gagné pour m'avoir tenue éveillée dans les moments de dur labeur avec le meilleur café de la province.

Enfin, je réserve mes ultimes remerciements à mes fidèles alliés du Fanta5, pour leur appui moral en cours de rédaction, mais aussi et surtout pendant les 16 mois qui l'ont précédée. Sans vous, ce parcours à la maîtrise n'aurait jamais été aussi enrichissant. Très chers amis, merci de me faire rêver!

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1 ACCESSIBILITÉ, DÉVELOPPEMENT ET CONSERVATION.....	4
1.1 Menaces associées à l'activité humaine	4
1.2 Bénéfices socioenvironnementaux.....	7
2 GOUVERNANCE PARTICIPATIVE	10
2.1 Définition du concept de gouvernance participative	10
2.2 Fondements de l'approche participative.....	11
2.3 Typologie de l'approche participative	13
2.4 Outils de gouvernance participative	15
2.5 Coûts et bénéfices de l'approche participative	15
3 MÉTHODOLOGIE	18
3.1 Description générale de la méthodologie	18
3.1.1 Revue de littérature.....	18
3.1.2 Entrevues avec les experts	18
3.1.3 Enquête perceptuelle	19
3.1.4 Analyse des résultats	20
3.2 Champ d'étude.....	20
3.3 Critères d'analyse	21
3.3.1 Niveau d'engagement envers l'approche participative	21
3.3.2 Représentativité des mécanismes.....	21
3.3.3 Participation des parties prenantes	22
3.3.4 Circulation de l'information	22
3.3.5 Équité des processus.....	22
3.3.6 Réceptivité et prise en compte des intérêts des parties prenantes.....	23
3.3.7 Compréhension commune des fondements et des objectifs de l'approche participative.....	23
3.3.8 Valeur et vision de gouvernance conjointe	23
4 LA GOUVERNANCE DES PARCS NATIONAUX QUÉBÉCOIS D'HIER À AUJOURD'HUI	25
4.1 Historique de la gouvernance des parcs nationaux québécois.....	25
4.1.1 L'avant 1977 : Les premiers pas du Québec et la méthode canadienne....	25
4.1.2 La période 1977-1999 : La consolidation légale de la compétence provinciale.....	26

4.1.3	De 1999 à nos jours : L'ère du réseau Sépaq	27
4.2	Portrait du modèle de gouvernance des parcs nationaux québécois.....	27
4.3	Processus participatifs au sein du réseau Parcs Québec.....	28
5	ANALYSE DES MÉCANISMES PARTICIPATIFS.....	31
5.1	Mise en contexte de l'analyse	31
5.2	Analyse multicritère.....	33
5.2.1	Niveau d'engagement envers l'approche participative	33
5.2.2	Représentativité des mécanismes.....	34
5.2.3	Participation des parties prenantes	37
5.2.4	Circulation de l'information	44
5.2.5	Équité des processus.....	45
5.2.6	Réceptivité et prise en compte des intérêts des parties prenantes	50
5.2.7	Compréhension commune des fondements et des objectifs de l'approche participative.....	52
5.2.8	Valeurs et vision de gouvernance conjointe	57
5.3	Conclusion sommaire	60
5.3.1	Résumé de l'analyse.....	60
5.3.2	Constats généraux.....	62
6	RECOMMANDATIONS.....	64
6.1	Bonifier la directive du réseau encadrant les activités des tables d'harmonisation	65
6.2	Optimiser le contenu et le mode de circulation de l'information en fonction des besoins formulés par les membres.....	66
6.3	Offrir une formation de base aux nouveaux membres pour les introduire aux activités des parcs nationaux et de la table d'harmonisation	66
6.4	Effectuer un suivi annuel auprès des membres relativement au fonctionnement des tables d'harmonisation	67
6.5	Favoriser une meilleure intégration des résidents et des intervenants scientifiques aux processus participatifs	67
	CONCLUSION.....	69
	RÉFÉRENCES	71
	ANNEXE 1 - PLAN D'ENTREVUE AUPRÈS DES DIRECTEURS	75
	ANNEXE 2 - SONDAGE À L'INTENTION DES MEMBRES DES TABLES D'HARMONISATION DU RÉSEAU PARCS QUÉBEC	77
	ANNEXE 3 - CRITÈRES, INDICATEURS ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ANALYSE	81

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1.1	Modèle curvilinéaire impacts/utilisation	6
Figure 2.1	Échelle de participation	13
Figure 5.1	Nombre d'années d'expérience des répondants au sondage auprès des tables d'harmonisation	32
Figure 5.2	Barème pour l'analyse des réponses à la question 20 – « <i>Pouvez-vous décrire en trois mots la mission des parcs nationaux québécois?</i> »	53
Figure 5.3	Barème pour l'analyse des réponses à la question 21 – « <i>Considérant le fonctionnement de la table d'harmonisation sur laquelle vous siégez, pouvez-vous nommer les trois principaux rôles qu'elle joue concrètement?</i> »	54
Tableau 2.1	Description sommaire des niveaux de participation	13
Tableau 2.2	Outils et mécanismes participatifs	15
Tableau 5.1	Distribution des membres de trois tables d'harmonisation en fonction des catégories d'acteurs sociaux et en comparaison avec la directive du réseau	36
Tableau 5.2	Résumé des coûts et des bénéfices perçus par la direction des parcs et les membres aux tables d'harmonisation	49
Tableau 5.3	Motivations des acteurs à participer aux activités des tables d'harmonisation	56
Tableau 5.4	Priorisation et pointage des valeurs soumises à la question 22	58
Tableau 5.5	Priorisation et pointage des critères soumis à la question 18	59
Tableau 6.1	Lacunes observées, recommandations et critères adressés	64

LISTE DES ACRONYMES

MDDEP	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs
PNGJ	Parc national des Grands-Jardins
PNHGRM	Parc national des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie
PNMT	Parc national du Mont-Tremblant
PNMV	Parc national des Monts-Valin
PNP	Parc national de la Pointe-Taillon
OBNL	Organisme à but non lucratif
Sépaq	Société des établissements de plein-air du Québec
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature

INTRODUCTION

« The challenge of protected area management, especially that of dealing with the pressures of recreation and tourism, will only be met effectively through building partnerships between all the interested parties ». (Eagles et al., 2003, p. 2)

La recherche de l'équilibre entre l'accessibilité et la conservation constitue un défi de taille pour les gestionnaires de parcs nationaux. Si l'augmentation de la fréquentation est souvent perçue comme une menace réelle pour la protection des écosystèmes et pour la préservation de la biodiversité, elle représente par ailleurs un précieux outil de développement au service des impératifs de conservation au sein des parcs nationaux et des intérêts socio-économiques des communautés locales. Toutefois, afin de rallier ces deux notions en apparence contradictoires, l'adoption de bonnes pratiques de gestion est indispensable. (Eagles et al., 2002).

Ce défi fondamental se retrouve au cœur même de la mission de Parcs Québec. D'une part, l'organisation a pour objectif d'assurer la conservation et la protection permanente de territoires représentatifs des régions naturelles du Québec ou de sites naturels à caractère exceptionnel. D'autre part, elle cherche à rendre ces espaces de grande valeur patrimoniale accessibles au public pour des fins d'éducation et de récréation extensive. (Sépaq, 2012).

Afin d'y parvenir, l'une des approches privilégiées par le réseau québécois de parcs nationaux consiste en l'adoption d'un modèle de gouvernance participative, intégrant les acteurs locaux, régionaux et nationaux concernés à la planification des activités. Ainsi, Parcs Québec vise à arrimer ses stratégies d'intervention avec les connaissances et les aspirations des diverses parties prenantes externes, de manière à proposer des solutions adaptées en termes de gestion interne des parcs et de contribuer à la génération d'un développement régional harmonieux.

L'objectif général du présent rapport est d'analyser l'impact des processus de gouvernance participative sur le développement des parcs nationaux québécois administrés par la Société des établissements de plein air du Québec (Sépaq) dans une perspective d'atteinte de leur mission. De façon plus spécifique, l'essai vise à :

- expliquer le défi de gestion occasionné par la dynamique unissant les concepts d'accessibilité, de développement et de conservation au sein des parcs nationaux ainsi qu'en périphérie;
- démontrer la pertinence de la gouvernance participative dans le cadre de la gestion des parcs nationaux;
- dresser un portrait évolutif des modes de gestion et de gouvernance au sein du réseau québécois;
- évaluer la qualité générale des processus participatifs au regard de la théorie et leur contribution à la double mission du réseau Parcs Québec, tel que perçu par les acteurs impliqués;
- et formuler des recommandations en vue d'améliorer l'approche du réseau en matière de gouvernance participative.

Afin de réaliser ces objectifs, une grille d'analyse méthodologique a été mise sur pied à partir des standards reconnus par des groupes de recherche de l'Institut sur la gouvernance et de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN). L'information analysée provient, d'une part, d'articles de périodiques scientifiques et de la documentation publiée par les instances internationales et, d'autre part, de différentes sources de première main liées au réseau Parcs Québec.

Le document est organisé en six chapitres, à l'intérieur desquels la problématique est abordée d'un point de vue global jusqu'à un traitement particulier du cas des parcs nationaux du Québec. Ainsi, le premier chapitre dépeint la problématique associée à la recherche de l'équilibre entre l'accessibilité, le développement et la conservation dans la gestion des parcs nationaux et des zones périphériques. Il s'agit donc d'une mise en contexte, axée essentiellement sur la description des menaces associées à l'activité anthropique et des bénéfices socioenvironnementaux découlant de la présence des parcs nationaux.

Le chapitre deux propose une revue théorique du concept de gouvernance participative appliquée à la gestion des aires protégées. Il établit une définition du concept de gouvernance participative et en présente les fondements. Le chapitre suggère également une typologie des processus participatifs et une série d'outils afférents. Enfin, il trace un

résumé des principaux coûts et bénéfices résultant de l'adoption d'une approche de gouvernance participative pour la gestion des parcs nationaux.

Le troisième chapitre rapporte la méthodologie utilisée pour procéder à l'analyse de la situation dans les parcs nationaux québécois. Il présente les grandes étapes de réalisation du projet (revue de littérature, sondage perceptuel, entrevues avec les experts, analyse), le champ d'étude ainsi que les critères de l'évaluation.

Le quatrième chapitre dresse un portrait évolutif de la gouvernance et de la gestion des parcs nationaux québécois et fait état des processus participatifs actuellement en place, principalement les tables d'harmonisation.

Le chapitre suivant contient tout d'abord une brève mise en contexte. Puis, il expose l'analyse à proprement parler, dont la structure est ordonnée autour des huit critères étayés dans la méthodologie : le niveau d'engagement envers l'approche participative, la représentativité des mécanismes, la participation des parties prenantes, la circulation de l'information, l'équité des processus, la réceptivité et la prise en compte des intérêts des parties prenantes, la compréhension commune des fondements et des objectifs de l'approche participative et la concordance des valeurs et de la vision de gouvernance des acteurs. Finalement ce cinquième chapitre résume les principales conclusions de l'évaluation réalisée et présente certains constats généraux.

En dernier lieu, le sixième chapitre est constitué d'une série de cinq recommandations générales découlant de l'analyse et ayant trait aux tables d'harmonisation ainsi qu'à l'approche participative de Parcs Québec dans son ensemble.

1 ACCESSIBILITÉ, DÉVELOPPEMENT ET CONSERVATION

Les parcs nationaux constituent l'une des six catégories d'aires protégées selon la classification établie par l'UICN :

« Les aires protégées de la catégorie II sont de vastes aires naturelles ou quasi naturelles mises en réserve pour protéger des processus écologiques de grande échelle, ainsi que les espèces et les caractéristiques des écosystèmes de la région, qui fournissent aussi une base pour des opportunités de visites de nature spirituelle, scientifique, éducative et récréative, dans le respect de l'environnement et de la culture des communautés locales » (Dudley et al., 2008, p. 19).

L'objectif premier de ces aires de conservation est de *« protéger la biodiversité naturelle de même que la structure écologique et les processus environnementaux sous-jacents, et promouvoir l'éducation et les loisirs »*. Parallèlement, leur mise en place permet, entre autres objectifs, de :

« gérer la fréquentation de visiteurs à des fins spirituelles, éducatives, culturelles et récréatives de façon à ce qu'elle ne cause aucune dégradation biologique ou écologique significative des ressources naturelles » et de « contribuer à l'économie locale par le tourisme » (ibid., pp. 19-20).

Ainsi, la mission des parcs nationaux est principalement articulée autour de deux volets fondamentaux et mutuellement influents : la conservation et l'accessibilité. La poursuite simultanée de ces deux axes favorise par ailleurs le développement durable à la fois des parcs nationaux eux-mêmes et des communautés adjacentes. À cet effet, le présent chapitre vise à exposer les principales variables qui alimentent la dynamique unissant les concepts d'accessibilité, de développement et de conservation à l'intérieur des parcs ainsi qu'en périphérie, laquelle justifie en majeure partie le recours aux mécanismes de gouvernance participative.

1.1 Menaces associées à l'activité humaine

De par la singularité des éléments qu'ils renferment, les parcs nationaux constituent des espaces privilégiés par les amateurs de nature et de plein air (Gagnon, 2006). Afin d'en garantir l'accessibilité et d'y permettre la pratique d'activités récréatives, la gestion de ces aires protégées requiert la mise en place de certaines infrastructures, parmi lesquelles des routes, des sentiers pédestres, des unités d'hébergement, des bâtiments administratifs et d'accueil et des sites voués à l'interprétation de la nature. Tant l'aménagement de ces infrastructures que la simple présence humaine peuvent entraîner des conséquences négatives sur le milieu. La nature et l'ampleur de ces impacts sont principalement

déterminées par le type d'activités pratiquées et d'infrastructures introduites dans le milieu, par les techniques utilisées pour leur implantation, ainsi que par la capacité de support des espaces naturels.

Par exemple, le piétinement des randonneurs aux abords des sentiers contribue à l'érosion des sols et endommage le couvert végétal (Doyon, 2003). De façon plus marquée, la hausse de l'offre d'hébergement peut entraîner une augmentation des rejets d'eaux usées, en plus de perturber nombre d'habitats fauniques et de multiplier la fréquence des rencontres avec des animaux sauvages (Héritier, 2003). Dans certains pays en développement caractérisés par l'absence ou la déficience des infrastructures, la hausse de la production de déchets solides peut générer l'apparition de dépotoirs au sein des milieux naturels. À une toute autre échelle, la présence des équipements requis pour la pratique des sports de glisse en régions montagneuses engendre des déséquilibres majeurs tels la perturbation des sols liée à l'installation des remontées mécaniques et l'épuisement des ressources hydriques en raison de la fabrication de la neige de culture (*ibid.*). C'est pourquoi le déploiement de telles installations sportives est désormais prohibé dans les parcs nationaux québécois. Ainsi, il appert que le type d'activités proposées au sein des parcs nationaux et les infrastructures afférentes comptent parmi les principaux déterminants des effets de la présence humaine sur le milieu d'accueil.

Les techniques employées pour l'implantation et l'aménagement des infrastructures ont également un effet certain sur l'ampleur de l'impact des activités anthropiques. À titre d'exemple, l'adoption de bonnes pratiques dans l'aménagement des sentiers pédestres peut réduire considérablement l'incidence de leur présence et de leur utilisation (Rioux et Guay, 2003). Aussi, la mise en pratique de méthodes d'aménagement du territoire basées sur le principe de la concentration des activités en des zones spécifiques et limitées peut venir favoriser la réduction des impacts au niveau global (Doyon, 2003).

L'envergure des conséquences de l'activité anthropique est également influencée par la fragilité des éléments environnementaux qui composent le milieu. Parmi les variables à prendre en compte, on dénote notamment la structure et la composition du sol ainsi que le type de végétation et la présence de cours d'eau. Au titre des solutions de gestion, les décisions concernant la localisation, l'étendue et la dispersion des zones d'accès public et

d'activité récréotouristique revêtissent dès lors une importance stratégique pour la protection des milieux à risque (Dawson et Hendee, 2008).

Au plan quantitatif, l'influence du volume de visiteurs sur le milieu naturel peut être représentée graphiquement par un modèle curvilinéaire : une utilisation initiale qualifiée de faible engendre un impact important sur l'environnement, alors que l'impact additif d'une fréquentation modérée à élevée tend à décroître progressivement une fois le point d'inflexion dépassé (figure 1.1), ce qui confirme notamment la pertinence de concentrer les activités dans certaines zones plutôt que de les répartir sur l'ensemble du territoire (Doyon, 2003; Marion, 1998). Dans la mesure où l'accessibilité constitue un outil fondamental au service de la conservation, il importe donc d'agir davantage sur les variables qualitatives, afin de garantir la réalisation des deux volets de la mission des parcs (Société de la faune et des Parcs, 2002).

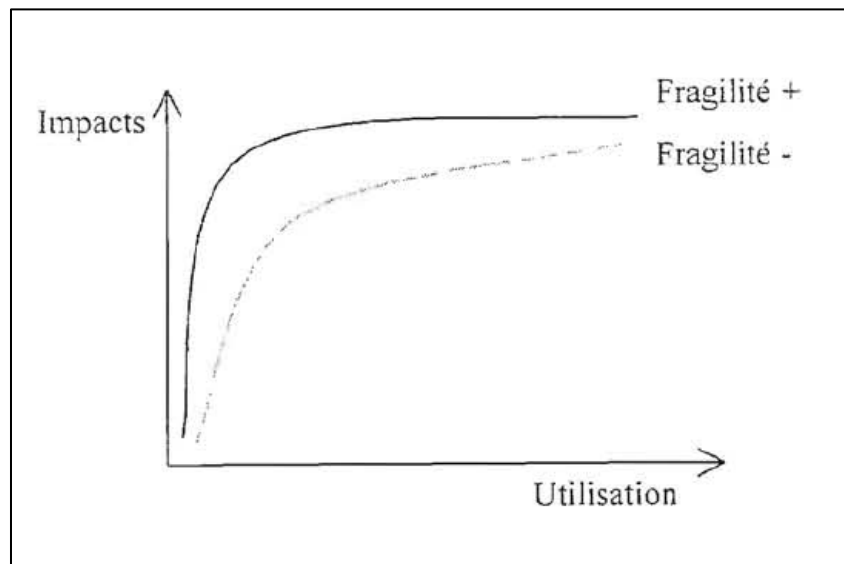


Figure 1.1 Modèle curvilinéaire impacts/utilisation (Tiré de Doyon, 2003, p. 423)

En bref, le type d'activités pratiquées et d'infrastructures, les méthodes utilisées et la vulnérabilité des sites rendus accessibles sont les principales variables qui conditionnent la nature et l'ampleur de l'impact de la présence humaine au sein des aires protégées. En revanche, le nombre de visiteurs ne constitue pas en soi un facteur décisif, puisque la variation de l'impact est fortement limitée au-delà d'un certain seuil de fréquentation.

1.2 Bénéfices socioenvironnementaux

Malgré les impacts relatifs à l'activité humaine au sein des parcs nationaux, la fréquentation de ces espaces de grande valeur constitue un outil privilégié pour la mise sur pied des initiatives de conservation. Dans certains cas, elle initie littéralement la création des parcs. De façon plus générale, elle motive le développement des programmes de conservation, elle en alimente souvent le financement et elle contribue à la transmission des valeurs qui y sont associées.

D'abord, l'intérêt commun démontré pour la conservation et l'usage d'un espace naturel particulier suscite parfois le déclenchement même du processus de création d'un parc, laquelle permet de garantir la préservation de l'accès public à certains territoires au caractère exceptionnel ou représentatif. C'est notamment le cas du parc national du Mont-Saint-Bruno, créé en 1985 sous l'impulsion de la société civile et en réaction à l'appropriation des terres par des tenanciers privés (Doyon, 2003; Sépaq, 2012).

Par ailleurs, la fréquentation des parcs collabore à établir la valeur des territoires à préserver et le bien-fondé de la conservation dans la conception populaire. De plus, les revenus découlant de la fréquentation permettent de faire ressortir, aux yeux des résidents, la valeur, en termes économiques, des ressources protégées et des initiatives de conservation, lesquelles sont le plus souvent perçues comme des coûts plutôt que des bénéfiques. Elle encourage ainsi la création des programmes de conservation menant à la protection et à la mise en valeur du patrimoine naturel et culturel qui en font l'objet. (Eagles *et al.*, 2003).

Aussi, les programmes et les modes de gestion mis en place permettent la transmission des valeurs de conservation du patrimoine culturel et naturel aux résidents et aux visiteurs. Cet échange fondamental est essentiellement réalisé au moyen de différents instruments d'information, d'interprétation et d'éducation. Elle provoque une prise de conscience et elle contribue à renforcer la perception positive de la population à l'égard de la valeur des éléments exceptionnels présents sur le territoire. (*ibid.*).

Enfin, la fréquentation des parcs représente une possibilité de revenus non négligeables qui contribuent à soutenir financièrement les programmes de conservation existants et à impulser l'implantation de nouveaux projets. En effet, dans certains réseaux de parcs, les

tarifs d'entrée, les frais d'hébergement ainsi que les autres retombées économiques découlant de l'offre récréotouristique constituent des sources de revenu essentielles au maintien et au développement des mécanismes de conservation, lesquels requièrent le versement de salaires aux employés et un certain investissement aux plans des infrastructures, de l'aménagement et des activités éducatives, entre autres frais. (*ibid.*; Doyon, 2003). Ces recettes semblent être d'autant plus importantes dans le contexte québécois, où les parcs nationaux sont appelés par les instances gouvernementales à tendre vers l'autonomie financière.

Outre les impacts immédiats pour la conservation et le développement au sein des parcs nationaux, la venue de visiteurs engendre d'importants bénéfices pour les communautés locales. D'abord, la fréquentation des parcs tend à se répercuter positivement sur les localités avoisinantes en raison des retombées économiques indirectes qu'elle engendre. Selon une étude réalisée par la Sépaq en 2005, en moyenne, pour chaque dollar dépensé à l'intérieur du parc, 15 \$ sont dépensés en périphérie dans les entreprises de service (Bussière, 2012a). Bien qu'on ne connaisse pas avec exactitude l'ampleur des répercussions sept ans plus tard, on peut tout de même affirmer que l'achalandage dans les parcs entraîne des dépenses qui contribuent à la création d'emplois locaux diversifiés, à l'augmentation des revenus et à l'amélioration de la qualité de vie des résidents.

De plus, la présence des parcs en soi constitue souvent un avantage financier important redevable aux services écologiques fournis par les milieux protégés, c'est-à-dire la contribution naturelle des écosystèmes au bien-être des humains en matière de santé, de sécurité et de confort matériel (Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP), 2011). À titre d'exemple, dans la région des Monts Catskill aux États-Unis, les efforts concertés réalisés en vue de la conservation des ressources en eau et des forêts ont permis de préserver la qualité de l'eau disponible et d'ainsi permettre à la ville de New York, dont l'approvisionnement en eau potable provient à 90 % des bassins présents dans la zone concernée, d'éviter de devoir investir des sommes considérables pour l'implantation d'usines de filtration (Beaudoin et Laroche, 2010).

Enfin, les parcs nationaux constituent d'excellents produits d'appel qui contribuent à valoriser l'image du pays à l'international. En effet, l'intégrité de ces espaces naturels est un atout certain pour le secteur touristique et ce, au-delà des frontières nationales. Cette

situation appelle à l'intégration des stratégies de promotion des réseaux de parcs et des différents acteurs du domaine touristique.

En somme, l'accessibilité et la fréquentation des parcs nationaux sont intimement liées aux impératifs de conservation et de développement à l'intérieur tout comme en périphérie des parcs. D'un côté, elles engendrent des impacts nuisibles de nature et d'envergure variables sur les milieux naturels à l'intérieur desquels se déroule l'activité anthropique. De l'autre, elles constituent un tremplin majeur pour la mise en place et le financement des opérations de conservation, l'éducation environnementale et le développement socio-économique local et national. Par conséquent, il apparaît que la gestion durable des parcs requiert une compréhension profonde de cette dynamique fondamentale, afin de minimiser les effets indésirables et de maximiser les bénéfices associés à la présence humaine au sein de ces territoires de grande richesse. Il en résulte également une nécessaire prise en compte des intérêts des acteurs locaux et des autres parties intéressées, lesquels influencent et/ou sont influencés par les décisions de gestion propres aux parcs. En ce sens, le chapitre qui suit aborde le modèle de gouvernance participative en tant qu'outil de planification en vue de la réalisation intégrée du mandat des parcs.

2 GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

En 2004, dans le *Plan d'action de Durban*, document final du V^e Congrès mondial sur les parcs, les experts internationaux affirmaient que « *la gouvernance joue un rôle central dans la conservation des aires protégées* » (UICN, 2004). De même, l'UICN identifie l'adoption de systèmes de gouvernance appropriés comme l'un des éléments clés pour l'atteinte d'un niveau de gestion efficace au sein des aires protégées (Hockings *et al.*, 2006). Ainsi, il s'agit d'une variable fondamentale qu'il importe de considérer, afin de garantir l'atteinte des différents objectifs managériaux.

En théorie, la gouvernance se définit comme :

« the interactions among structures, processes and traditions that determine how power and responsibilities are exercised, how decisions are taken, and how citizens or other stakeholders have their say » (Graham *et al.*, 2003, p. 2).

À ce titre, l'UICN reconnaît quatre types de gouvernance des aires protégées : 1) la gouvernance par le gouvernement, 2) la gouvernance partagée, 3) la gouvernance privée et 4) la gouvernance par les communautés autochtones ou locales (Dudley, 2008).

Depuis les 20 dernières années, la gouvernance au sein des parcs nationaux à travers le monde a connu un tournant significatif. D'un modèle dominé par une concentration des pouvoirs entre les mains d'agences gouvernementales, plusieurs institutions sont passées à un mode d'organisation plus ouvert, intégrant une diversité de parties prenantes aux processus décisionnels, soit la gouvernance participative, une forme de gouvernance partagée, selon les standards de l'UICN (Pimbert et Pretty, 1995; Dearden et Bennett, 2005). Ainsi, la logique de gestion « top-down » a laissé sa place à une démarche « bottom-up » qui privilégie la prise en compte des intérêts des divers acteurs concernés par leur participation plus ou moins active (Héritier, 2010).

Le chapitre qui suit brosse un portrait théorique de la gouvernance participative. Il en présente d'abord une définition ainsi que les fondements et les outils. Enfin, la dernière section expose les coûts et les bénéfices associés à l'application de ces méthodes.

2.1 Définition du concept de gouvernance participative

Bien qu'il n'existe pas de définition officiellement reconnue de la gouvernance participative, plusieurs auteurs ont tenté de définir le concept ou certains termes

apparentés, parmi lesquels la participation, la gestion partagée, la cogestion, la gestion collaborative ou la gestion conjointe. D'abord, pour Wilcox, la participation est le « *processus durant lequel des individus, des groupes et des organisations deviennent activement impliqués dans un projet* » (Wilcox, 2003, p. 50). Par le terme « active », l'auteur laisse entendre une intervention engagée des différents acteurs, ce qui requiert en son sens un transfert de pouvoir. Cependant, pour les fins de cette étude, il convient d'observer le concept sous un angle plus large, afin de laisser place à l'analyse de certains outils de participation moins liants. Selon l'UICN, la gouvernance partagée est :

« l'ensemble des mécanismes et des processus institutionnels complexes utilisés pour partager l'autorité et les responsabilités de la gestion entre une pluralité d'acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux (formellement et informellement) habilité » (Dudley, 2008, p. 32).

Enfin, selon Lockwood et *al.*, la gestion collaborative des aires protégées répond à la définition suivante :

« ...officially designated protected areas where decision-making power is shared between state agencies and other partners, including indigenous peoples and local communities, and/or [non-governmental organizations (NGO's)] and individuals or private sector institutions » (Lockwood et *al.*, 2006, p. 528).

En somme, la gouvernance participative est un modèle d'organisation à l'intérieur duquel des mécanismes et des processus opèrent un partage des pouvoirs décisionnels et des responsabilités de gestion entre une diversité d'acteurs issus des milieux public (gouvernement, agences, ministères, société civile) et privé (organismes à but non lucratif (OBNL), entreprises). Elle mise sur la complémentarité des parties prenantes et vise l'équilibre entre leurs multiples intérêts particuliers, dans le but d'atteindre la solution optimale relevant du bien commun (Borrini-Feyerabend, 1997). La section suivante présente les fondements de l'approche participative.

2.2 Fondements de l'approche participative

La gouvernance participative s'inscrit dans une logique duale. D'une part, elle s'insère dans le courant du développement durable, lequel, par essence, nécessite une conceptualisation concertée de la constitution du projet et de l'idée de durabilité en soi. D'autre part, elle revêt une fonction utilitaire, du fait qu'elle permet l'échange entre les acteurs capitaux, soit ceux qui détiennent les connaissances relatives aux aspects techniques en général et celles propres au milieu en particulier.

En effet, dans un premier temps, la gouvernance participative trouve son fondement dans le concept de développement durable. Tel qu'exposé au chapitre premier, les parcs nationaux sont généralement considérés comme des entités favorisant le développement durable des territoires au sein desquels ils s'insèrent, puisqu'ils permettent à la fois la conservation des écosystèmes et le développement des communautés locales, entre autres bénéfices directs. Or, l'adoption délibérée d'une approche de développement durable pour la création et la gestion des parcs nationaux appelle à se questionner conjointement sur l'objet réel du projet de conservation, sur son horizon temporel, sur les problématiques fondamentales, sur les solutions potentielles, sur le partage projeté des bénéfices, etc. Il s'agit donc d'une démarche collaborative portant sur la nature du projet et de ses objectifs, qui doit tenir compte du contexte d'insertion, notamment des valeurs et des attentes partagées par les communautés locales :

« attempts to define sustainability miss the point that, like beauty, sustainability is in the eye of the beholder... It is inevitable that assessments of relative sustainability are socially constructed » (Campbell, 1994).

Ainsi, la gouvernance participative trouve son sens en ce qu'elle permet la construction de projets de conservation légitimement appuyés sur les intérêts exprimés des acteurs concernés, frange sociale d'un véritable développement durable.

Dans un deuxième temps, la gouvernance participative endosse une fonction à caractère davantage utilitaire, puisqu'elle réunit les principales parties intéressées, de manière à alimenter l'élaboration d'une compréhension commune des problématiques sur la base des diverses perspectives, des connaissances et des compétences de chacun des individus et des groupes participants (Pimbert et Pretty, 1995). L'approche participative permet ainsi l'expression d'une diversité de points de vue et l'enrichissement de la démarche de création et/ou de gestion des parcs nationaux.

En bref, la pertinence de la gouvernance participative s'appuie essentiellement sur deux éléments, soit la nécessaire intégration du développement durable en tant que construit social aux pratiques de gestion des parcs nationaux et l'utilité fonctionnelle des mécanismes participatifs en vue de l'amélioration des bilans de gestion de par la complémentarité des atouts individuels des participants. La section qui suit expose une

méthode de catégorisation des démarches participatives en fonction du niveau d'engagement des parties prenantes.

2.3 Typologie de l'approche participative

La classification des niveaux de participation a fait l'objet de nombreux travaux au cours des dernières années (Pimbert et Pretty, 1995; James et Blamey, 1999; Lockwood *et al.*, 2006; Mannigel, 2008). Dans la majorité des cas, l'aspect central qui distingue les différents échelons qui composent la typologie est la distribution du pouvoir quant aux principales décisions qui orientent la création et la gestion des parcs. Aux fins du présent essai, il convient d'adopter la gradation récente de Mannigel, laquelle incorpore plusieurs des conclusions tirées des études précédentes. À ce chapitre, le tableau 2.1 présente une description sommaire des différents échelons. Ceux-ci sont par la suite représentés graphiquement sur un axe à la figure 2.1.

Tableau 2.1 : Description sommaire des niveaux de participation

	Échelon	Description sommaire
Niveau A	Participation minimale	Peu d'interaction entre la direction des parcs nationaux et les autres parties prenantes
Niveau B	Information passive	Transmission unilatérale de l'information de la direction des parcs nationaux vers les autres parties prenantes
Niveau C	Information active	Transmission de l'information des parties prenantes vers la direction des parcs nationaux à la demande de ces derniers
Niveau D	Consultation	Consultation active, échange d'opinion entre les parties prenantes; décisions entre les mains de la direction des parcs nationaux
Niveau E	Partage d'autorité	Présence de structures décisionnelles incorporant formellement certaines parties prenantes externes
Niveau F	Transfert d'autorité	Prise en charge de certaines responsabilités de gestion par des parties prenantes externes

Source : Modifié de Mannigel, 2008, p. 500.

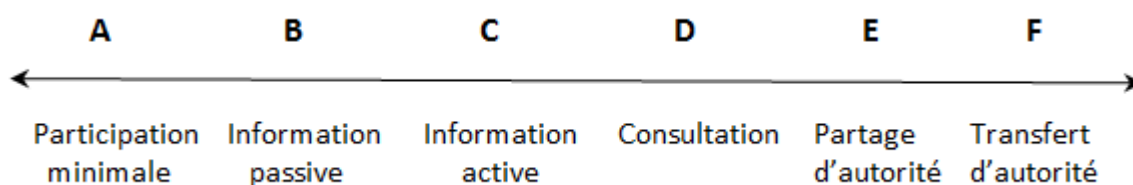


Figure 2.1 : Échelle de participation, modifiée de Mannigel, 2008, p. 499.

Au premier niveau (A), les échanges entre la direction des parcs nationaux et les autres parties prenantes se font rares. Il ne s'agit donc pas d'un véritable mode de gouvernance participative, mais davantage d'un point de référence pour la construction du continuum. À mesure que l'on chemine sur l'axe, le degré d'engagement augmente. Aux niveaux B et C, la relation qui unit l'organe décisionnel aux autres acteurs se limite à un échange d'information parfois passif, parfois actif. Au niveau D, des mécanismes formels permettent un dialogue entre les différentes parties prenantes, sous la forme de consultations publiques ou ciblées. L'information recueillie aux niveaux B, C et D permet de nourrir le processus décisionnel, bien qu'elle n'instaure aucune obligation quant à sa prise en compte. Au contraire, les deux dernières catégories mènent à une pleine intégration des intérêts des divers acteurs par l'adoption de procédures participatives plus approfondies. Au niveau E, des parties prenantes externes sont pleinement intégrées à la structure décisionnelle par l'expression de leur voix sur le conseil de gestion du parc. Enfin, le niveau F consiste en la pleine passation de l'autorité décisionnelle à un groupe de parties prenantes externes pour la gestion d'un parc, d'un programme ou d'un projet.

À l'intérieur des organisations, le niveau d'intégration des parties prenantes externes par le biais des mécanismes participatifs varie en fonction d'un certain nombre de contraintes, de l'objectif recherché et de la volonté des participants. D'abord, l'implantation des processus participatifs dépend des moyens financiers et humains disponibles. Par exemple, la tenue d'une séance de consultation exige une certaine logistique et la mobilisation de professionnels dédiés à la coordination des échanges. Dans les pays en développement, un tel niveau d'engagement est parfois rendu impossible par l'absence des ressources financières ou de la main-d'œuvre qualifiée qu'il requiert. Ensuite, le choix d'un niveau de participation repose sur l'objectif des organisateurs, à savoir si les processus projetés constituent uniquement un moyen d'augmenter l'efficacité de gestion (niveaux A à D) ou s'ils sont entendus comme une fin en soi, dans un souci de responsabilisation (« empowerment ») et d'équité (niveaux E et F) (Mannigel, 2008). Enfin, bien entendu, le niveau d'engagement des parties prenantes est tributaire de la volonté affichée de ces dernières de s'investir dans le processus. En somme, il n'existe pas de niveau de participation universellement transposable. Dans le choix du degré d'intégration des parties prenantes, il importe de tenir compte de l'ensemble des variables susmentionnées. L'échelon idéal est celui qui s'adapte le mieux

au contexte. Il en va de même des outils spécifiques qui sont mis en place, lesquels font l'objet de la prochaine section de ce rapport.

2.4 Outils de gouvernance participative

Afin de permettre la participation des différents acteurs, plusieurs outils ou mécanismes peuvent être mis en place, selon le niveau d'intégration souhaité. Le tableau 2.2 présente un inventaire de certains outils et mécanismes en fonction de la typologie de la participation exposée précédemment.

Tableau 2.2 : Outils et mécanismes participatifs

	Échelon	Outils et mécanismes
Niveau A	Participation minimale	Aucun
Niveau B	Information passive	Site Internet, brochure, pamphlet et autres publications, bureau d'information, campagne médiatique, rencontre d'information
Niveau C	Information active	Questionnaire, sondage d'opinion, entrevue
Niveau D	Consultation	Consultation publique, débat, atelier de travail sur des sujets ponctuels, brainstorming, table ronde d'experts, table d'harmonisation
Niveau E	Partage d'autorité	Voix des parties prenantes au comité de gestion, accord de cogestion
Niveau F	Transfert d'autorité	Jury de citoyens, gestion de parc ou de projets par certaines parties prenantes

Source : Modifié de Richards *et al.*, 2007, p. 10; Wilcox, 2003.

À l'instar de la désignation du niveau de participation, le choix des outils et des mécanismes participatifs repose essentiellement sur les moyens disponibles (ressources humaines et financières), sur l'objectif du processus et sur la volonté des participants. Peu importe la méthode employée, elle doit refléter la personnalité des acteurs en présence et la dynamique qui les unit. En fonction du contexte, l'autorité en charge opte idéalement pour une combinaison de mécanismes adaptés à chacun des groupes de parties prenantes impliquées (Richard *et al.*, 2007).

2.5 Coûts et bénéfices de l'approche participative

L'adoption d'une approche de gouvernance participative comporte certains coûts, mais permet à la fois de rapporter un lot de bénéfices appréciables. À cet effet, la présente

section vise à résumer les conséquences du modèle à l'étude sous la forme d'une analyse coûts-bénéfices.

Parmi les coûts, on compte tout d'abord les dépenses et les démarches associées à l'embauche de personnel spécialisé pour l'orchestration des processus participatifs. Pour certains pays, les frais de telles initiatives requièrent la mobilisation d'une part significative du portefeuille d'État, ce qui constitue un obstacle majeur à leur mise en place (Pimbert et Pretty, 1995). Aussi, ces processus nécessitent généralement plus de temps que le cheminement décisionnel traditionnel, que ce soit pour l'organisation ou la tenue des activités participatives. Par ailleurs, l'engagement des parties prenantes peut mener à l'émergence de conflits et de mécontentes à court terme sur les questions abordées et ainsi allonger de nouveau la durée des procédures (Borrini-Feyerabend, 1997; Richards *et al.*, 2007).

Au chapitre des bénéfices, la gouvernance participative permet l'instauration d'un dialogue en vue de l'obtention d'un consensus intégrant les préoccupations d'un maximum de parties prenantes. Elle renforce ainsi la légitimité des décisions et permet d'éviter à long terme l'apparition de conflits (Héritier, 2010; Richards *et al.*, 2007). La participation engendre également une plus grande sensibilisation des acteurs concernés par les problématiques de conservation et permet d'intégrer les initiatives établies en ce sens aux autres programmes et politiques dans les domaines social, culturel et économique. En outre, tel que discuté dans la section 2.2, la gouvernance participative permet d'améliorer la gestion par l'exploitation des connaissances et des compétences des diverses parties prenantes. Aussi, lorsque la participation est telle que la gestion de certains projets est confiée à des collaborateurs externes, elle permet un partage effectif des responsabilités qui allège le fardeau des agences nationales. Enfin, la gouvernance participative permet de solidifier la confiance envers les autorités gouvernementales et de renforcer le caractère démocratique des sociétés (Borrini-Feyerabend, 1997; Richards *et al.*, 2007; Pimbert and Pretty, 1995).

En résumé, selon la théorie, l'approche participative constitue une solution de gouvernance qui permet non seulement d'intégrer pleinement la notion de développement durable à la gestion des parcs nationaux, mais aussi d'en améliorer l'efficacité de gestion. En créant un lieu d'échange entre les différentes parties prenantes, le modèle permet de

tirer les bénéfices de la diversité et de la multiplicité des acteurs intéressés, de leurs connaissances et de leurs compétences. Il renforce ainsi la légitimité des décisions et suscite une plus grande sensibilisation aux questions de conservation. En contrepartie, ce type de gouvernance engendre des coûts monétaires et humains non négligeables, en plus de hausser les risques de conflits dans le cadre des processus décisionnels. Selon les moyens disponibles, l'objectif des instigateurs et la volonté des participants, le niveau d'engagement des parties prenantes et les mécanismes mis en place pourront varier. Le prochain chapitre aborde la méthodologie qui sera poursuivie en vue de l'analyse de ces variables pour le cas du réseau Parcs Québec.

3 MÉTHODOLOGIE

Afin de permettre une meilleure compréhension du présent document, le chapitre qui suit apporte un éclairage sur la méthodologie adoptée par son auteure. La première section détaille les principales étapes de réalisation du projet. La seconde précise le champ d'étude. La dernière explicite les critères et les indicateurs qui sont considérés aux fins de l'analyse.

3.1 Description générale de la méthodologie

L'étude repose sur une méthodologie en quatre temps : la revue de littérature, les entrevues avec les experts, l'enquête perceptuelle et l'analyse des résultats. Les sous-sections qui suivent présentent les grandes lignes de chacune de ces étapes.

3.1.1 Revue de littérature

D'abord, une revue de littérature générale a été réalisée, afin de définir la problématique et le cadre théorique de l'analyse, présentés aux chapitres 1 et 2. Les renseignements obtenus proviennent essentiellement des banques de données scientifiques et des sites Internet des ministères et des organismes gouvernementaux et internationaux concernés. Chacun des documents consultés a fait l'objet d'un résumé, permettant ainsi une meilleure appropriation et une organisation fonctionnelle de l'information.

3.1.2 Entrevues avec les experts

Dans le but d'enrichir la recherche d'information entamée par la revue de littérature, des entrevues ont été menées auprès de différents spécialistes œuvrant au sein de l'organisme Parcs Québec. Dans un premier temps, deux rencontres ont été réalisées en compagnie de Mme Paule Bussière, adjointe au vice-président Parcs Québec à la Sépaq et principale responsable du dossier des tables d'harmonisation. Celles-ci ont permis de recueillir de nombreux renseignements en lien avec l'historique de gouvernance, les processus participatifs et le contexte général dans lequel s'inscrivent les activités de l'organisme. Dans un deuxième temps, des rencontres individuelles ont été orchestrées avec trois directeurs de parcs faisant partie du réseau, soit M. François Guillot (parcs nationaux des Monts-Valin [PNMV] et de la Pointe-Taillon [PNP]), Mme Sylvie-Anne Marchand (parc national du Mont-Tremblant [PNMT]) et Mme Nancy Bolduc (parcs nationaux des Hautes-Gorges de-la-Rivière-Malbaie [PNHGRM] et des Grands-Jardins

[PNGJ]). Ces rencontres ont été effectuées selon une technique classique d'entretien semi-dirigé, suivant un plan d'entrevue préétabli basé sur les critères d'analyse dont il sera question à la section 4.3. Les questions d'entrevue se retrouvent à l'annexe 1. La durée moyenne des rencontres était de 55 minutes. La sélection des directeurs pour la réalisation des entrevues a été effectuée en fonction de la liste des tables d'harmonisation sélectionnées pour la tenue d'une enquête perceptuelle (section 3.1.3), de manière à permettre une comparaison des réponses des participants. Ces rencontres ont permis une collecte d'informations plus spécifiques relatives au fonctionnement des tables d'harmonisation dans les parcs sous la responsabilité des directeurs approchés et à leur compréhension personnelle du concept de gouvernance, notamment aux processus participatifs.

3.1.3 Enquête perceptuelle

Par ailleurs, une enquête perceptuelle a été menée auprès des membres de trois tables d'harmonisation rattachées à cinq des 23 parcs nationaux du Québec. La sélection des tables a été réalisée en collaboration avec Mme Bussière, suivant une logique instinctive de dispersion spatiale de l'échantillonnage. Au total, 35 personnes ont été approchées pour y participer. Neuf d'entre elles ont donné suite à l'invitation. Le taux de réponse est donc évalué à 25,7 % si l'on considère l'échantillon contacté et de 3,75 % approximativement en tenant compte de la population totale, soit l'ensemble des membres des tables d'harmonisation du réseau. La marge d'erreur est de 28,6 %, 19 fois sur 20 (Dumais, 2012).

Administré sous la forme d'un questionnaire en ligne, le sondage comprenait 24 questions, une fois de plus basées sur les critères explicités à la section 4.3. Afin de permettre la comparaison des résultats et de statuer sur la concordance des perceptions des membres des tables d'harmonisation avec celles des directeurs, certaines questions ont été posées de façon analogue aux deux groupes d'acteurs. La version intégrale du sondage peut être consultée à l'annexe 2.

Le choix des membres des tables d'harmonisation comme base d'analyse des processus participatifs repose sur le constat selon lequel la majorité des groupes locaux intéressés par les activités des parcs y détiennent une voix, de sorte qu'elles constituent le principal outil de gouvernance participative chez Parcs Québec. Aussi, les représentants siégeant

aux tables d'harmonisation sont considérés comme des personnes compétentes et possédant une bonne compréhension de la dynamique régionale, ce qui confirme l'importance de leur contribution à cette étude.

3.1.4 Analyse des résultats

Enfin, pour atteindre l'objectif principal de la recherche, soit d'analyser l'impact des processus participatifs sur le développement des parcs nationaux québécois administrés par la Sépaq dans la perspective de l'accomplissement de leur mission, une analyse de l'information récoltée aux étapes précédentes a été réalisée sur la base des huit critères suivants : le niveau d'engagement envers l'approche participative, la représentativité des mécanismes, la participation des parties prenantes, la circulation de l'information, l'équité des processus, la réceptivité et la prise en compte des intérêts des parties prenantes, la compréhension commune des fondements et des objectifs de l'approche participative et la concordance des valeurs et de la vision de gouvernance des acteurs. Une description plus approfondie de ces critères se retrouve à la section 3.3. Pour les raisons étayées à la section 3.1.3, les tables d'harmonisation occupent une large part de l'analyse. De plus, l'accent est tout particulièrement mis sur les trois tables dont les directeurs et les membres ont été consultés.

Compte tenu du nombre de répondants au sondage et de la taille restreinte de l'échantillon des directeurs rencontrés en entrevue, il est impossible d'extrapoler les résultats obtenus à l'échelle de la population. Néanmoins, les résultats permettent de mener une analyse de nature qualitative et de tirer des conclusions qui demeurent pertinentes pour l'amélioration des mécanismes.

3.2 Champ d'étude

Afin d'analyser la nature et la qualité des processus participatifs en place au sein du réseau Parcs Québec, il importe de circonscrire le champ d'étude aux seuls mécanismes s'inscrivant dans le cadre des niveaux de participation répondant à la définition retenue du concept de gouvernance participative. Tel qu'exposé à la section 2.1, la gouvernance participative est un modèle d'organisation à l'intérieur duquel des mécanismes et des processus opèrent un partage des pouvoirs décisionnels et des responsabilités de gestion entre une diversité d'acteurs issus des milieux public (gouvernement, agences, ministères, société civile) et privé (organismes à but non lucratif (OBNL), entreprises). À la lumière de

cette définition, il convient de limiter l'analyse aux niveaux de participation D (consultation) à F (transfert d'autorité), les niveaux A, B et C ne permettant pas une véritable intégration des parties prenantes à la prise de décision et à la gestion des parcs. En soi, le niveau D (consultation) n'octroie pas davantage de réel pouvoir décisionnel aux collaborateurs. Toutefois, certains mécanismes de ce type ont un impact suffisamment important sur la prise de décision pour être considérés comme des outils de gouvernance participative. C'est notamment le cas des tables d'harmonisation, dont il sera question à la section 4.3.

3.3 Critères d'analyse

Pour évaluer la qualité des processus et leur propension à favoriser l'atteinte de la mission des parcs nationaux du Québec, une série de critères est observée. Ceux-ci sont principalement inspirés de deux documents cadres en matière de bonne gouvernance des aires protégées à l'échelle internationale (Graham *et al.*, 2003; Abrams *et al.*, 2003). La section qui suit propose une définition des huit critères et de leurs indicateurs afférents, lesquels sont présentés dans un tableau synthèse à l'annexe 3.

3.3.1 Niveau d'engagement envers l'approche participative

Le niveau d'engagement envers l'approche participative réfère à l'investissement consenti par l'administration du parc et par ses collaborateurs au profit des mécanismes de gestion participative. Il se mesure par le temps et les ressources financières alloués à la planification, à l'implémentation et à l'évaluation des processus par les gestionnaires de parcs, aux formations dispensées aux parties prenantes externes et à la participation des parties prenantes à ces formations. L'engagement envers l'approche participative est l'élément fondateur de tout modèle de gouvernance participative en ce sens qu'elle démontre la volonté d'action réelle des acteurs intéressés.

3.3.2 Représentativité des mécanismes

La représentativité permet d'apprécier l'espace accordé aux différents participants et à leurs intérêts dans le cadre de la mise en œuvre des processus participatifs. Elle s'exprime par la diversité et l'exhaustivité des mécanismes consultatifs et décisionnels en termes de catégories d'acteurs sociaux possédant une voix, ainsi que par la capacité des participants à contribuer à l'élaboration des ordres du jour et leur satisfaction vis-à-vis les sujets s'y retrouvant. La représentativité est au cœur du concept de gouvernance

participative, puisqu'elle permet de garantir la prise en compte des intérêts d'un maximum d'acteurs dans le cadre des processus consultatifs et décisionnels.

3.3.3 Participation des parties prenantes

La participation des parties prenantes correspond à l'intégration et à l'investissement des acteurs concernés par les activités des parcs nationaux dans les processus de planification et de décision relative au développement et à la mise en valeur de ces espaces publics. Elle est évaluée en fonction de l'existence primaire de certains mécanismes participatifs aux diverses phases du cycle de gestion; de la fréquence des interactions avec les parties prenantes; de la présence des parties prenantes lors des rencontres mises à l'agenda; de la durée de la collaboration au sein des processus aux niveaux individuel et collectif; du niveau de contribution perçu des membres aux échanges; et du niveau de participation véritable et désiré par les parties prenantes à la gestion d'ensemble du parc. Ainsi, l'analyse qui suit examine à la fois le potentiel de participation offert aux parties prenantes et leur participation réelle, lesquels constituent le moteur des mécanismes participatifs.

3.3.4 Circulation de l'information

La circulation de l'information se rapporte à la communication des renseignements d'intérêt aux parties concernées dans le cadre des processus participatifs. Elle est notamment estimée en regard de l'existence et de la fréquence de la documentation fournie aux parties prenantes et au niveau de satisfaction de ces derniers par rapport à ces éléments. En alimentant la réflexion et les échanges, la circulation de l'information est le gage d'une meilleure compréhension par les différents collaborateurs des problématiques et des enjeux relatifs aux parcs. Elle est également au centre de l'impératif de transparence propre aux institutions publiques.

3.3.5 Équité des processus

L'équité des processus réfère à la possibilité pour les collaborateurs de contribuer également aux mécanismes participatifs, sans égard à leurs convictions ou au groupe auquel ils appartiennent, et à en tirer des bénéfices mutuels. Elle s'observe à travers le mode de prise de décision en usage, la présence d'un facilitateur impartial lors des rencontres, le niveau perçu d'équité relativement au fonctionnement des mécanismes et la distribution des coûts et des bénéfices. Le constat de l'équité est une condition essentielle

au bon fonctionnement des mécanismes et à la justification de leur existence auprès des participants.

3.3.6 Réceptivité et prise en compte des intérêts des parties prenantes

La réceptivité et la prise en compte des intérêts des parties prenantes signifient l'ouverture des instances décisionnelles aux points de vue et aux préoccupations exprimées par ses parties prenantes dans le cadre des processus participatifs et leur capacité d'y donner suite. Elle se mesure au niveau général d'intégration des propositions des collaborateurs aux décisions du parc; au niveau de satisfaction des parties prenantes quant à leur contribution aux processus; à l'aptitude de la direction à honorer ses engagements; au niveau de flexibilité des organes décisionnels; et au niveau perçu de confiance entre les parties. Ce critère appelle à la nécessité pour l'administration des parcs d'adopter une attitude d'écoute active auprès des collaborateurs et d'opérer le suivi adéquat dans le but de tirer pleinement profit des mécanismes en place.

3.3.7 Compréhension commune des fondements et des objectifs de l'approche participative

La compréhension commune des fondements et des objectifs de l'approche participative consiste en l'assimilation par l'ensemble des parties prenantes et la convergence des objectifs sous-jacents aux processus participatifs. Elle est examinée sous l'angle du degré de connaissance générale de l'organisme Parcs Québec par les parties prenantes externes; du niveau de compréhension de la mission de Parcs Québec et du rôle des tables d'harmonisation; et des motivations des différents acteurs à s'engager dans les processus participatifs. La compréhension commune des fondements et des objectifs a un impact direct sur la performance des mécanismes, puisqu'elle permet de s'assurer que les efforts déployés s'orientent dans la même direction.

3.3.8 Valeur et vision de gouvernance conjointe

Enfin, la concordance des valeurs et de la vision de gouvernance des acteurs se traduit dans le partage des valeurs de l'organisme par les parties prenantes et l'existence d'une vision partagée du concept de bonne gouvernance par la direction du parc et ses collaborateurs. Elle constitue le nœud qui unit foncièrement les parties dans l'exercice de gouvernance participative.

En somme, la jonction de ces huit critères permettront de tirer les conclusions attendues, tel que défini par les objectifs du projet. Toutefois, avant de procéder à l'analyse, il importe de dresser un portrait général de la gouvernance du réseau Parcs Québec, lequel sera réalisé au chapitre qui suit dans une perspective historique et en mettant l'emphase sur les aspects liés à l'approche participative.

4 LA GOUVERNANCE DES PARCS NATIONAUX QUÉBÉCOIS D'HIER À AUJOURD'HUI

Tel que mentionné au chapitre 2, la participation des acteurs externes est une approche relativement récente dans l'évolution des modes de gouvernance des parcs nationaux à travers le monde. Le réseau québécois n'y faisant pas exception, il convient de tracer un bref historique du cheminement emprunté par le réseau des parcs québécois, à la suite de quoi sera exposé l'état actuel de la structure organisationnelle de gouvernance et des processus participatifs.

4.1 Historique de la gouvernance des parcs nationaux québécois

L'historique de la gouvernance des parcs nationaux du Québec se découpe essentiellement en trois grandes périodes: l'avant 1977, de 1977 à 1999 et de 1999 à nos jours. La section suivante présente l'évolution de la gouvernance en fonction de cette division temporelle. Elle aborde plus spécifiquement les questions de la mission des parcs, de l'autorité de gestion et de la distribution des pouvoirs décisionnels, puisque ces aspects sont directement liés à l'analyse subséquente.

4.1.1 L'avant 1977 : Les premiers pas du Québec et la méthode canadienne

Les premiers pas du Québec en matière de création de parcs sont réalisés en 1895, avec l'instauration des parcs de la Montagne-Tremblante et des Laurentides. Instauré à la requête du docteur Camille Lavolette, le premier se veut un espace de retraite pour ses patients atteints de la tuberculose. Le second est quant à lui voué à la protection de la beauté et des ressources naturelles, à la demande de riches villégiateurs ontariens. Leur reconnaissance nécessite alors l'adoption de deux projets de loi par l'Assemblée législative, le statut de parc n'étant pas encore existant dans la législation provinciale. Puis, vers la fin des années 1930, le gouvernement procède à la création du parc de la Gaspésie et du parc du Mont-Orford. Pour la première fois, les lois y interdisent l'exploitation forestière, de même que l'exploration et l'exploitation minière en vue de protéger certains éléments naturels tels le mont Albert et les caribous en Gaspésie. Toutefois, la loi instituant le parc de la Gaspésie est rapidement amendée l'année suivante pour permettre la coupe forestière et, en 1943, la recherche et l'exploitation de minéraux. Par la suite, il faut attendre jusqu'à la fin des années 1970 pour qu'un nouveau parc voit le jour. (Charest, 10 mai 2012).

Parallèlement, au palier fédéral, le Service canadien des parcs met sur pied les parcs nationaux du Canada Forillon (1974) et de la Mauricie (1977) (Parcs Canada, 2012). À cette époque, les modes de création des parcs fédéraux accordent très peu d'importance aux acteurs locaux. Les aires protégées sont implantées sans réelle considération pour les populations présentes sur le territoire, parfois même carrément par voie d'expropriation, comme c'est le cas en Gaspésie au début des années 1970, où 225 familles et 1 500 terres sont expropriées. Ces méthodes donnent lieu à de vives contestations relatives aux droits de propriété et aux compensations, lesquelles faisaient d'ailleurs encore des vagues jusqu'à tout récemment (Gélinas, 2011).

4.1.2 La période 1977-1999 : La consolidation légale de la compétence provinciale

En 1977, avec la montée en force du mouvement environnementaliste, l'adoption au niveau provincial de la *Loi sur les parcs* (L.R.Q., chapitre P-9) vient modifier drastiquement la dynamique. La protection des territoires est alors consolidée par une forte reconnaissance légale. À cet effet, la loi prévoit la prohibition de :

« toute forme de prospection, d'utilisation et d'exploitation des ressources à des fins de production forestière, minière ou énergétique, de même que le passage d'oléoduc, de gazoduc et de ligne de transport d'énergie »,

à l'exception des infrastructures de production et de transport d'énergie électrique existantes et des activités associées en cours. La chasse et le piégeage y sont également formellement interdits (MDDEP, 2002). À l'intérieur de la loi, le parc est défini comme :

« un parc national dont l'objectif prioritaire est d'assurer la conservation et la protection permanente de territoires représentatifs des régions naturelles du Québec ou de sites naturels à caractère exceptionnel, notamment en raison de leur diversité biologique, tout en les rendant accessibles au public pour des fins d'éducation et de récréation extensive » (L.R.Q., chapitre P-9).

Ainsi, la création des parcs vise à assurer la protection d'échantillons représentatifs des 43 régions naturelles de la province et d'éléments exceptionnels, en plus de garantir l'accès public au territoire.

Dans le sillon de cet entérinement législatif du rôle de l'autorité provinciale, la gestion des activités commerciales pratiquées à l'intérieur des parcs est remise entre les mains de délégués, pour la plupart des OBNL, de sorte que seuls les travaux liés à la conservation en tant que tel sont du ressort du gouvernement (aménagement des routes et des autres infrastructures). Or, ce mode de fonctionnement devient rapidement

insoutenable au plan financier. En effet, l'essentiel des investissements nécessaires à l'atteinte de la mission des parcs est à la charge de la partie publique, alors qu'elle ne bénéficie en retour que d'une mince fraction des surplus dégagés par les délégataires. À la fin des années 1990, le réseau des parcs est donc hautement déficitaire et sa gestion est loin d'être à la hauteur des standards internationaux. Par conséquent, une modification substantielle du modèle de gouvernance s'impose. (Bussière, 2012b).

4.1.3 De 1999 à nos jours : L'ère du réseau Sépaq

En 1996, face aux graves difficultés financières auxquelles est confronté le réseau des parcs nationaux et à la sortie du rapport Brundtland quelques années plus tôt, un groupe de travail, le Comité conseil sur la relance des parcs québécois, est mandaté afin d'évaluer les modes de gestion et de gouvernance en vigueur et de définir des scénarios alternatifs. Le document final produit par le groupe recommande le transfert de l'autorité de gestion commerciale au réseau Sépaq, responsable de la direction de certains établissements depuis sa création en 1985, dont le Manoir Montmorency, le Fort Prevel et le camping des Voltigeurs, et des réserves fauniques depuis 1990. Le rapport met également en lumière la nécessité de hausser le budget de fonctionnement du réseau de 14 M\$ à 40 M\$. L'adoption postérieure de ces mesures mène, en 1999, au transfert de la gestion des parcs nationaux à la Sépaq. L'objectif fixé par le gouvernement québécois est colossal : faire des parcs québécois un véritable réseau qui réponde aux normes en vigueur au niveau international, tel que les réseaux canadien et étatsunien (Desjardins, 2009). Parallèlement, le gouvernement procède à des modifications législatives afin de consacrer l'appellation « parcs nationaux », la plupart des parcs existants répondant aux critères de la catégorie II de la classification des aires protégées de l'UICN. C'est la naissance du réseau tel qu'on le connaît à l'heure actuelle. (Bussière, 2012b). La section qui suit propose une description sommaire de sa structure organisationnelle.

4.2 Portrait du modèle de gouvernance des parcs nationaux québécois

La Sépaq est formée de l'union des réseaux Réserves fauniques Québec, Centres touristiques Québec et Parcs Québec. Sa mission est définie par les mandats particuliers qui lui sont soumis par le gouvernement du Québec, lesquels sont consignés au sein de sa loi constitutive (L.R.Q., chapitre S-13.01).

À l'intérieur du réseau s'opère une certaine distribution des pouvoirs entre le siège social et les instances qui lui sont subordonnées. Ce partage s'effectue également avec le MDDEP. De façon synthétique, en ce qui a trait aux parcs, le MDDEP est responsable de l'élaboration des modifications législatives ou réglementaires; l'établissement de la *Politique sur les parcs*; l'identification des sites à protéger; l'élaboration du plan directeur provisoire (PDP) et du plan de zonage, sur la base de rencontre avec des groupes de travail locaux; l'organisation et la tenue des consultations publiques; la révision, en collaboration avec le réseau, du PDP; et de la création des parcs. Pour sa part, entre autres responsabilités, la vice-présidence Parcs Québec collabore avec le MDDEP à l'élaboration du plan directeur et prend les décisions plus pointues en termes d'aménagement; définit des grandes orientations en vue d'encadrer les plans d'éducation et de conservation (types d'activités, composantes, etc.); approuve les projets liés à la bonification des infrastructures et des services aux visiteurs par le biais de son comité de développement de projets; ratifie les budgets prévisionnels des parcs; et procède à l'embauche des directeurs. Enfin, la direction des parcs collabore à la prise de décision du réseau en termes d'aménagement; élabore les plans d'éducation et de conservation; identifie les priorités de conservation et de recherche ainsi que les projets de développement liés à la bonification des infrastructures et des services aux visiteurs; et élabore les budgets prévisionnels. Les décisions y sont adoptées en comité de gestion, lequel intègre le directeur ou la directrice et les responsables sectoriels. Ainsi, les parcs bénéficient d'une certaine latitude quant à leurs projets de développement et de mise en valeur. Toutefois, en regard de ses obligations légales, la Sépaq est pleinement imputable moralement et financièrement des décisions prises par les établissements du réseau, à savoir notamment les parcs nationaux. (Bussière, 2012b).

Par ailleurs, afin d'enrichir ses processus décisionnels, Parcs Québec fait appel à différents collaborateurs externes, lesquels prennent part, à travers les forums existants ou de manière informelle, à la planification des activités. La section 4.3 présente les différents processus participatifs en place au sein du réseau Parcs Québec.

4.3 Processus participatifs au sein du réseau Parcs Québec

Compte tenu de la structure du réseau caractérisée par la présence d'un siège social chapeautant l'ensemble des activités des parcs dont il est imputable, l'espace réservé par la direction des parcs nationaux aux parties prenantes externes dans les processus de

décision formels est inexistant. Seuls les membres des comités de direction possèdent un véritable poids décisionnel. Cependant, leur prise de position est parfois fortement influencée par les acteurs locaux. À ce titre, les tables d'harmonisation constituent le principal forum de consultation des parties intéressées gravitant dans la sphère d'influence des parcs nationaux. Elles sont également le seul outil qui réponde pleinement à la définition avancée de la gouvernance participative (section 3.2).

Les principaux paramètres des tables d'harmonisation sont fixés par un document cadre intitulé *Fonctionnement et rôle des tables d'harmonisation dans le réseau québécois des parcs nationaux* (Sépaq, 2008). Celui-ci précise la composition, le fonctionnement et les mandats des tables. Les consignes y sont toutefois relativement souples, de manière à permettre un certain ajustement en fonction du contexte d'insertion des parcs.

Tel que défini dans la documentation, le rôle des tables d'harmonisation est de :

« donner des avis à la Société en matière de mise en valeur, de conservation et de développement du parc national dans le cadre des paramètres fixés par les autorités de la Sépaq ou ceux avec lesquels cette dernière doit composer, notamment en matière de lois, de règlements ou de politiques gouvernementales » (Sépaq, 2008, p. 2).

Elles visent également à « créer une dynamique favorisant la réalisation de projets de partenariat entre diverses organisations régionales et les parcs nationaux » (*ibid.*). Il s'agit donc d'un comité purement consultatif. Les tables d'harmonisation sont composées de représentants des municipalités limitrophes; des associations touristiques régionales; des milieux scientifique, académique, environnemental et d'affaires; ainsi que des parcs nationaux et de la vice-présidence de Parcs Québec. Bien que certaines tables d'harmonisation desservent plus d'un parc situés dans une même région, la majorité d'entre elles sont rattachées exclusivement à un établissement. Chacune d'elles compte entre dix et 20 membres.

Outre les consultations aux tables d'harmonisation, les gestionnaires de parcs nationaux entretiennent des partenariats avec différents intervenants régionaux sur des projets particuliers, tels : la mise en service d'un bateau passeur et d'une piste cyclable au PNP, en collaboration respectivement avec la municipalité de Péribonka et l'organisme responsable de la Véloroute des bleuets (Guillot, 2012), l'élaboration de campagnes promotionnelles avec les associations touristiques régionales ou, encore, la conclusion

d'une entente de partenariat avec la municipalité de Saint-Donat permettant aux résidents de se procurer gratuitement une carte d'accès annuelle au PNMT (Marchand, 2012). Ces partenariats permettent une plus grande visibilité du parc ainsi qu'une répartition du volume des investissements relatifs aux services. Toutefois, ils s'apparentent davantage à des alliances d'affaires qu'à de véritables processus participatifs, puisqu'ils n'influencent pas directement la prise de décision des parcs. Au plan de la recherche et de la conservation, certains acteurs des milieux scientifique et académique exploitent la richesse biologique des aires protégées à des fins d'acquisition de savoir, tel que l'organisme les Sauvaginaires, qui effectuent des inventaires animaliers sur le territoire du PNP (Guillot, 2012). Nonobstant, ces partenariats ponctuels de recherche, généralement mus par la volonté initiale des organes externes, se veulent plutôt des ententes de principe permettant un échange d'information et non des mécanismes de gouvernance participative des parcs nationaux. Au demeurant, les tables d'harmonisation apparaissent réellement comme les seuls mécanismes de gouvernance permettant à la direction des parcs nationaux de prendre le pouls des acteurs régionaux.

En bref, les modes de gestion et de gouvernance des parcs nationaux québécois ont connu des changements radicaux depuis le début de leur implantation à la fin du 19^e siècle. En reconnaissant l'importance de leur mise en place pour la conservation des écosystèmes représentatifs, le gouvernement provincial a transformé ce qui n'était jadis que des projets de loi isolés comme ceux des parcs de la Montagne Tremblante et des Laurentides en un véritable réseau digne des standards internationaux. De plus, afin de rendre compte de la dynamique liant les parcs nationaux avec leur milieu d'insertion régional, plusieurs initiatives appelant la participation des acteurs intéressés sont mises de l'avant par la direction des parcs. Cependant, alors que le réseau Parcs Québec semble ouvert à une collaboration élargie avec ses parties prenantes, il apparaît que le seul mécanisme de gouvernance participative affectant de manière tangible la gestion des parcs nationaux soit les tables d'harmonisation. Grâce à l'espace de discussion qu'elles offrent aux acteurs régionaux, celles-ci contribuent à modérer la prise de décision au sein des parcs nationaux. Le chapitre qui suit présente le noyau de cette étude, soit l'analyse des mécanismes, et apporte un éclairage sur leur propension à favoriser l'atteinte de la mission du réseau des parcs québécois.

5 ANALYSE DES MÉCANISMES PARTICIPATIFS

La présente section vise à effectuer l'analyse des mécanismes participatifs en place au sein des parcs nationaux québécois, suivant la procédure et les critères définis dans la méthodologie. Elle a également pour objectif de mesurer la propension de ces mécanismes à venir appuyer l'atteinte de la mission des parcs nationaux québécois. Le chapitre présente tout d'abord une courte mise en contexte, puis, l'évaluation des mécanismes, plus spécifiquement des tables d'harmonisation. Finalement, la dernière partie expose les conclusions sommaires de l'analyse.

5.1 Mise en contexte de l'analyse

Afin de mieux saisir les subtilités de l'évaluation à venir, il apparaît pertinent de dresser un bref profil des directeurs rencontrés en entrevue, ainsi que des répondants au sondage. L'expérience des collaborateurs et la représentativité primaire de l'échantillon de répondants au sondage sont les deux éléments explorés.

Les principaux parcs étudiés dans le cadre de cette analyse sont les parcs nationaux des Monts-Valin, de la Pointe-Taillon, du Mont-Tremblant, des Grands-Jardins et des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie. Les deux premiers, situés dans la région du Saguenay-Lac-St-Jean, possèdent chacun leur propre table d'harmonisation et sont gérés par M. François Guillot depuis 2004. Il cumule donc huit ans d'expérience auprès de ces forums participatifs. Au parc national du Mont-Tremblant, Mme Sylvie-Anne Marchand occupe le poste de directrice depuis environ un an, au cours duquel elle a assisté à trois rencontres de la table d'harmonisation. Mme Marchand est toutefois à l'emploi du parc depuis 2005, où elle y a d'abord occupé les postes de coordonnatrice à l'accueil et de responsable du service à la clientèle. Sa bonne connaissance du parc et de la région des Laurentides sont un atout pour le parc. Enfin, les parcs nationaux des Grands-Jardins et des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie dans la région de Charlevoix sont administrés depuis un peu plus de un an par Mme Nancy Bolduc. Son expérience passée à la tête du parc national de la Jacques-Cartier (PNJC), de 2003 à 2011, lui confère une bonne compréhension des mécanismes participatifs en place au sein des parcs nationaux québécois. Compte tenu de leur proximité et de la coïncidence de leur sphère d'influence sociopolitique, les deux parcs de Charlevoix partagent une table d'harmonisation unique. En somme, les réponses fournies par les trois directeurs interrogés s'appuient sur un

solide bagage de connaissances et d'expérience quant aux tables d'harmonisation et/ou à la dynamique régionale propre aux parcs dont ils ont la responsabilité.

Pour leur part, les participants au sondage possèdent une expérience de collaboration variable avec les parcs nationaux à travers les tables d'harmonisation. En effet, l'un des répondants y prend part depuis moins de un an, trois y participent depuis un à trois ans, deux depuis trois à cinq ans et trois depuis plus de cinq ans (figure 5.1). Au plan de l'analyse, cette variabilité permet d'observer une diversité de points de vue sur certains thèmes abordés, notamment la question de l'information (section 5.2.4).

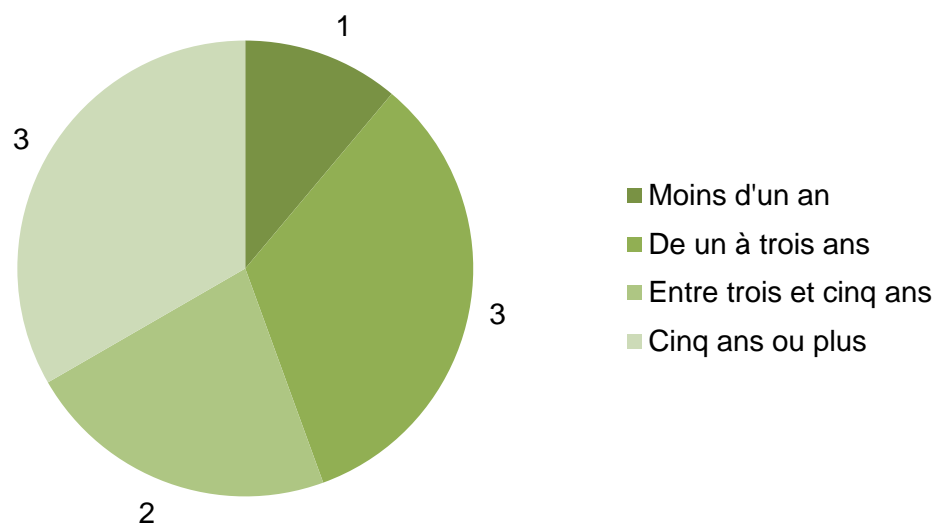


Figure 5.1 : Nombre d'années d'expérience des répondants au sondage auprès des tables d'harmonisation

Par ailleurs, les répondants au sondage proviennent d'organisations issues des différentes franges du tissu social : quatre d'entre eux sont liés au monde de la politique municipale, deux sont du domaine environnemental, deux représentent des organismes liés au développement économique local et un siège au nom d'une institution scolaire. Ainsi, l'échantillon de répondants est bien réparti entre les différentes catégories d'acteurs attendues autour des tables d'harmonisation (section 5.2.2).

Bref, bien que l'étendue de l'étude soit relativement restreinte, la diversité et la compétence du groupe de gestionnaires et de professionnels sondés renforcent incontestablement la validité de ses conclusions. La sous-section qui suit présente l'analyse des mécanismes participatifs.

5.2 Analyse multicritère

Tel qu'établi au chapitre 3, l'analyse des mécanismes participatifs porte sur huit critères : le niveau d'engagement envers l'approche participative, la représentativité des mécanismes, la participation des parties prenantes, la circulation de l'information, l'équité des processus, la réceptivité et la prise en compte des intérêts des parties prenantes, la compréhension commune des fondements et des objectifs de l'approche participative et la concordance des valeurs et de la vision de gouvernance des acteurs. La présente sous-section est consacrée à l'évaluation des mécanismes en fonction de ces critères et des indicateurs afférents. Sauf indication contraire, les références aux entrevues avec les directeurs de parcs se veulent le recoupement et la synthèse des idées émises par les trois participants. Chacune des sous-sections est clôturée par un bref résumé mis en encadré.

5.2.1 Niveau d'engagement envers l'approche participative

Afin d'évaluer le niveau d'engagement envers l'approche participative, deux indicateurs sont considérés : le temps et les ressources financières alloués à la planification, à l'implémentation et à l'évaluation des processus par les gestionnaires de parcs et les formations dispensées aux parties prenantes externes.

Temps et ressources financières alloués par la direction des parcs aux processus participatifs

En ce qui concerne le temps accordé aux processus, la réponse des directeurs sondés oscille entre quatre et huit heures par rencontre, répartis également entre la planification et le suivi des tables d'harmonisation et variant en fonction des sujets traités ainsi que de la complexité de la confection du support visuel. Le directeur des parcs au Saguenay-Lac-St-Jean ajoute que certaines rencontres nécessitent toutefois des suivis supplémentaires. Par exemple, l'un des thèmes abordés à la table d'harmonisation de la Pointe-Taillon ayant provoqué beaucoup d'échanges et de discussions, une rencontre d'appoint avec certains partenaires a dû être planifiée en vue de trouver une solution consensuelle (Guillot, 15 mai 2012). La durée moyenne des rencontres des tables est de quatre heures. Ainsi, pour les parcs étudiés, on peut évaluer jusqu'à 36 le nombre d'heures vouées annuellement par les directeurs à la préparation, au suivi et à la tenue des réunions des tables d'harmonisation sur la base d'une fréquence moyenne de trois rencontres par

année. Quant aux ressources financières, elles correspondent ni plus ni moins au salaire des directeurs de parcs et de la représentante de Parcs Québec en fonction du temps consacré, ces rencontres n'engageant pas d'autres frais additionnels.

Formation dispensée aux parties prenantes externes

Par ailleurs, théoriquement l'organisation de formations spécialisées à l'intention des parties prenantes externes peut constituer une autre forme de démonstration de l'engagement des gestionnaires de parcs envers l'approche participative. Celles-ci permettent d'assurer une certaine mise à niveau des connaissances des collaborateurs, de manière à enrichir les discussions et à contribuer à l'équité des processus. Or, dans le cas des tables d'harmonisation, il est considéré que les membres sont suffisamment compétents relativement aux sujets débattus, de sorte que ces formations ne seraient pas pertinentes (Bussière, 2012a).

En vertu des critères analysés, l'approche participative n'apparaît pas particulièrement prioritaire pour les représentants consultés des parcs nationaux québécois. Malgré tout, les rencontres avec les directeurs ont mis en lumière l'importance morale accordée à l'existence des mécanismes en place et ce, malgré le faible investissement réel (Guillot, 2012; Marchand, 2012; Bolduc, 2012).

5.2.2 Représentativité des mécanismes

La représentativité des mécanismes de gouvernance participative est tributaire de la diversité et de l'exhaustivité des catégories d'acteurs sociaux y possédant une voix ainsi que des sujets abordés lors des échanges, selon les intérêts des participants.

Catégories d'acteurs sociaux représentés au sein des organes décisionnels et des mécanismes participatifs

Les structures décisionnelles formelles des parcs nationaux québécois ne prévoient pas de siège pour les parties prenantes externes, seuls les membres du comité de gestion y étant admis. En ce qui a trait aux tables d'harmonisation, le document cadre prévoit la nomination d'une série d'organisations reflétant les différents groupes d'intérêts locaux, soit :

*« un représentant désigné par la Conférence régionale des élus;
un représentant désigné par la MRC;*

un représentant de la ou des municipalités limitrophes;
un représentant désigné par l'Association touristique régionale;
un représentant du milieu de l'éducation et du milieu scientifique;
un représentant désigné par le Conseil régional de l'environnement;
un représentant de la communauté des affaires;
un représentant de la direction du parc national;
et un représentant de la vice-présidence Parcs Québec de la Sépaq »
(Sépaq, 2008, p. 1).

Le document précise également que « *d'autres organisations peuvent s'ajouter pour tenir compte des particularités de chaque région* » (Sépaq, 2008, p. 1). Autrement dit, les consignes de fonctionnement prescrites par le réseau requièrent l'intégration de six catégories d'acteurs parmi les membres : des représentants de Parcs Québec; des élus et des représentants municipaux; des acteurs économiques locaux; des intervenants du secteur touristique; des acteurs environnementaux; et des acteurs des milieux académique et scientifique. Ainsi, le réseau vise l'implantation de mécanismes couvrant le plus largement possible les différents pans de la dynamique régionale. Le tableau 5.1 dresse un inventaire de ces catégories et la proportion de chacune par rapport au total des membres pour les tables d'harmonisation des parcs nationaux à l'étude, en comparaison avec la directive émise par le réseau Parcs Québec.

Même s'il est impossible de tirer des conclusions sur la représentativité de la composition de l'ensemble des tables d'harmonisation du réseau, il convient de se pencher sur les trois cas étudiés. En ce sens, en conservant une marge de manœuvre de plus ou moins 10 % , il ressort que la table d'harmonisation des parcs nationaux des Grands-Jardins et des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie est relativement bien équilibrée, respectant les barèmes recommandés par la directive. La situation est semblable au PNMV, à l'exception d'une surreprésentation des intervenants du secteur touristique. Toutefois, au PNMT, on observe un déséquilibre notable de la composition au profit des représentants du monde municipal, lesquels occupent près de 50 % des sièges, une situation qui interpelle la directrice, Mme Sylvie-Anne Marchand (Marchand, 2012). Les intervenants du secteur touristique sont également relativement nombreux, alors qu'aucun représentant ne porte les intérêts des milieux académique et scientifique.

Tableau 5.1 : Distribution des membres de trois tables d'harmonisation en fonction des catégories d'acteurs sociaux et en comparaison avec la directive du réseau

Catégorie d'acteurs	Directive du réseau		Monts-Valin		Mont-Tremblant		Grands-Jardins et Hautes-Gorges	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Représentants de Parcs Québec	2	22	2	13	2	12	2	17
Élus et représentants municipaux	3	33	4	27	8	47	3	25
Acteurs économiques locaux	1	11	3	20	1	6	2	17
Intervenants du secteur touristique	1	11	4	27	4	24	1	8
Acteurs environnementaux	1	11	1	7	2	12	2	17
Acteurs des milieux académique et scientifique	1	11	1	7	0	0	2	17
Total	9	~100	15	~100	17	100	12	~100

Source : Compilation de PNMV (2009), PNGJ/PNHGRM (s.d.) et PNMT (2011).

En somme, il semble qu'une attention particulière soit portée à la question de la représentativité des mécanismes consultatifs, ce dont témoigne le document de fonctionnement des tables d'harmonisation. Toutefois, le cas du PNMT démontre que ces principes ne sont pas toujours directement appliqués dans la pratique.

Prise en compte des intérêts des membres dans l'élaboration des ordres du jour

Par ailleurs, la représentativité des mécanismes repose sur l'intégration des préoccupations des participants aux discussions par leur mise à l'agenda. Dans le cadre des tables d'harmonisation des trois parcs étudiés, l'élaboration des ordres du jour est assurée par la direction des parcs, généralement en collaboration avec le président de la table. Une révision est également effectuée par la coordonnatrice des tables d'harmonisation au siège social et représentante du réseau aux tables, Mme Paule Bussière. Dans tous les cas analysés, les participants ont la possibilité d'apporter des

modifications aux ordres du jour, qu'ils soient envoyés à l'avance ou remis en début de rencontre. L'un des répondants au sondage mené auprès des membres mentionne qu'il est également toujours possible de discuter d'autres points en dehors de ceux inscrits à l'ordre du jour, comme quoi le fonctionnement souple des tables d'harmonisation permet à leurs membres d'ouvrir la discussion sur les sujets qui les préoccupent.

Aussi, les résultats du sondage mené auprès des membres des trois tables étudiées démontrent que l'ensemble des répondants se disent « satisfaits » ou « très satisfaits » des sujets intégrés à l'ordre du jour. Néanmoins, les participants en ont identifiés certains qui devraient selon eux faire l'objet de plus amples discussions. Parmi ceux-ci se retrouvent la situation financière des parcs, la pérennité des espaces protégés, les possibilités de partenariat avec les municipalités adjacentes, les projets de développement et l'offre de service à l'intérieur des parcs, ainsi que les projets d'expansion du territoire des parcs et la création de zones tampons.

Les tables d'harmonisation étudiées sont généralement représentatives en termes de diversité de groupes sociaux, les différentes catégories d'acteurs à l'échelle régionale y possédant un ou des siège(s). De plus, il semble que la grande flexibilité des mécanismes permette l'introduction des sujets privilégiés par les parties prenantes externes à l'ordre du jour et, donc, aux discussions aux tables d'harmonisation.

5.2.3 Participation des parties prenantes

Pour apprécier la participation des collaborateurs, six indicateurs sont analysés : l'existence de mécanismes participatifs aux diverses phases du cycle de gestion; la fréquence des interactions avec les parties prenantes; la durée de la collaboration au sein des processus aux plans individuel et collectif; la présence des parties prenantes lors des rencontres mises à l'agenda; le niveau de contribution perçu des membres aux échanges; et le niveau de participation véritable et désiré par les parties prenantes à la gestion d'ensemble du parc.

Inventaire des mécanismes participatifs

Bien que le chapitre 4 ait déjà abordé la question, il importe de revenir de façon succincte sur l'inventaire des mécanismes participatifs en place et ce, selon une approche basée sur certaines des grandes étapes du cycle de gestion des parcs nationaux, à savoir leur création, la planification régulière et stratégique et l'évaluation de la performance de gestion. D'abord, tel que mentionné à la section 4.2, la création des parcs relève du MDDEP. En vertu de la *Loi sur les parcs*, le ministère est tenu d'organiser une audience publique afin de valider le plan directeur du parc auprès des citoyens. Préalablement, un travail collaboratif est exécuté avec la population locale, dans le but d'élaborer le plan directeur provisoire, soit l'outil sur lequel sont basées les consultations publiques. Dans les faits, il s'agit de la seule étape à laquelle les citoyens sont directement consultés, d'où l'importance capitale de ce mécanisme de gouvernance participative. Toutefois, comme cet exercice n'entre pas dans le mandat du réseau Parcs Québec, il ne peut être réellement considéré dans le cadre de cette analyse. Au chapitre de la planification les tables d'harmonisation permettent aux membres et aux communautés locales de participer à l'orientation des activités de conservation, de développement et de mise en valeur du parc. Enfin, au plan de l'évaluation de la performance de gestion et de gouvernance, il n'existe pas de processus particulier permettant de réaliser un examen conjoint de la gestion des parcs, tel que mis de l'avant par l'UICN (Leverington, 2008; Abrams, 2003). Néanmoins, selon la directrice du PNMT, les membres des tables d'harmonisation jouent un rôle de « comité de surveillance » vis-à-vis certains aspects de la gestion des parcs (Marchand, 2012).

Fréquence des interactions avec les parties prenantes

En ce qui concerne la fréquence des interactions avec les parties prenantes, les tables d'harmonisation se réunissent en moyenne de deux à quatre fois par année. Le nombre de rencontres est toutefois laissé à la discrétion de chacune des tables. Les directrices des parcs nationaux du Mont-Tremblant et des Grands-Jardins/Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie affirment que, de ce nombre, une réunion est généralement consacrée à approfondir un thème particulier, soit la planification stratégique ou tout autre sujet méritant une réflexion conjointe avec les acteurs externes. Quant aux trois autres rencontres, l'une se tient habituellement en avril ou en mai, la seconde autour du mois d'octobre et la troisième en décembre ou à l'hiver. La rencontre du printemps vise à présenter le plan d'action, le budget, les projets et les cibles; celle d'automne permet

d'effectuer un suivi des activités menées au cours de la saison; alors que celle d'hiver est l'occasion de faire le bilan annuel (Marchand, 2012; Bolduc, 2012). Au parc national des Monts-Valin, la table d'harmonisation ne se réunit que deux fois l'an. Aux dires de son directeur, certains membres ont exprimé le souhait d'augmenter la fréquence des rencontres, ce qui ressort également du sondage mené auprès de membres (Guillot, 2012). Il s'agit toutefois d'un point de vue relativement isolé. Au final, si la fréquence des rencontres se doit d'être adaptée au besoin de chacune des tables d'harmonisation, il apparaît que la tenue de quatre rencontres par année ouvre davantage la porte à des discussions « extraordinaires » sur des sujets de fond, au-delà des enjeux de gestion régulière du parc.

Pérennité des structures et de l'engagement individuel des membres

L'une des variables centrales qui affectent la qualité des mécanismes de gouvernance participative est la pérennité des structures et de l'engagement individuel. Dans l'ensemble, les tables d'harmonisation sont en place depuis le remaniement du réseau en 1999. À l'échelle individuelle, la directive de fonctionnement du réseau ne prévoit pas de durée précise pour les mandats des membres. Lors de la mise en place des tables, la direction des parcs, en collaboration avec le siège social, a procédé à l'identification des groupes à intégrer au sein de l'organe consultatif, en fonction des catégories d'acteurs prévues par la directive et des spécificités régionales. Ainsi, les organismes détenant un siège sont seuls responsables de la nomination de leur représentant, lequel demeure en poste jusqu'à son désistement volontaire. Parmi les répondants au sondage, cinq membres sont en poste depuis plus de trois ans et seulement l'un d'entre eux siège depuis moins de un an. Toutefois, il importe de noter que la continuité de l'engagement de certains membres peut être influencée par la nature de leur profession, tel que les représentants municipaux, dont la présence aux tables d'harmonisation est soumise aux cycles électoraux. Enfin, s'il est impossible de tirer une conclusion d'ensemble sur la durabilité de l'engagement des membres à partir des données du sondage, il demeure pertinent de souligner que l'absence d'une limite formelle de la durée du mandat des membres tend à favoriser l'établissement d'une coopération à long terme, ce qui s'inscrit dans la logique du développement durable des établissements.

Présence des membres aux rencontres

En termes de présence aux rencontres, la direction des parcs nationaux des Monts-Valin et du Mont-Tremblant constatent un degré de participation relativement constant des membres : si certains se font un devoir d'aller représenter les intérêts de leur organisation, d'autres sont systématiquement absents. Au PNMT, par exemple, la directrice affirme qu'environ 12 personnes sont régulièrement présentes aux rencontres sur un total de 17 membres. Une analyse des comptes rendus serait nécessaire afin de se positionner plus justement sur la question à plus large échelle. Dans tous les cas, il est important de mentionner que la plupart des personnes siégeant aux tables d'harmonisation sont non seulement des gestionnaires de haut niveau au sein de leur organisation, mais également des porteurs de voix auprès de plusieurs comités régionaux et conseils d'administration, ce qui peut expliquer en partie l'absence de certains membres aux rencontres.

Contribution des membres aux échanges à la table d'harmonisation

Au plan de la contribution des membres aux échanges, les directeurs s'entendent pour dire qu'elle est relativement bonne, bien que certains contrastes soient observables d'un établissement à l'autre. Au PNMT, la directrice note qu'environ onze membres sont plus particulièrement actifs dans les discussions, dont les deux représentants à l'emploi de la Sépaq. À la table d'harmonisation des parcs de Charlevoix, neuf des 11 membres feraient preuve d'un bon niveau de participation. Les résultats du sondage semblent indiquer une tendance relativement optimiste, huit des neuf répondants qualifiant de moyenne à élevée leur participation globale aux discussions. Il est toutefois probable que les participants au questionnaire soient des personnes plus actives que la moyenne au sein des tables. D'ailleurs, les membres sondés sont portés à évaluer la participation des autres membres à la table à un niveau inférieur par rapport à leur propre contribution. Selon la direction des parcs, peu d'idées purement nouvelles émergent des discussions à la table. En général, les membres interviennent davantage pour commenter ou bonifier les idées, les projets et les documents présentés par la direction du parc. Par exemple, à la table de Charlevoix, les discussions avec les membres ont permis l'amélioration d'un projet de barrage dans le PNHGRM. Alors que la direction prévoyait un recouvrement partiel de la structure bétonnée avec un fini plus naturel, la table a plutôt proposé que l'ensemble des infrastructures soit conçu de façon à minimiser l'impact visuel de la construction projetée (Bolduc, 2012). En somme, selon les directeurs, les rencontres à ces trois tables d'harmonisation sont davantage axées sur le perfectionnement des projets en phase

d'élaboration et moins sur la recherche d'innovations. Les répondants au sondage ne sont toutefois pas exactement du même avis, considérant à l'unanimité que leur niveau de contribution à l'émission d'idées nouvelles sur une base spontanée peut être évalué de moyenne à élevée.

Niveaux de participation actuel et désiré pour les parties prenantes externes

Par ailleurs, le niveau de participation des acteurs externes a fait l'objet d'une évaluation plus élargie, posant la question du degré d'engagement des différentes catégories de parties prenantes (communautés autochtones, résidents en périphérie du parc, communauté scientifique, acteurs économiques locaux) à la gouvernance d'ensemble des parcs. Pour ce faire, il a été demandé aux directeurs et aux membres des tables d'harmonisation : quel est le niveau actuel d'implication des groupes mentionnés ci-haut et, selon vous, à quel niveau devrait se situer leur participation aux processus de création et de gestion des parcs nationaux ?

En ce qui a trait aux communautés autochtones, leur statut est variable d'un parc à l'autre. Il semble que la plupart des acteurs questionnés perçoivent la nécessité de les intégrer pleinement aux processus, mais que des considérations sociopolitiques viennent souvent empêcher l'établissement de canaux de communication favorables. Au PNMV, les Innus du Saguenay-Lac-St-Jean possèdent un siège à la table d'harmonisation, lequel est toutefois laissé vacant depuis quelques années en raison du conflit qui les oppose au gouvernement québécois relativement à l'autodétermination de leur communauté. Dans la région des Laurentides, aucun groupe autochtone n'est directement concerné par les activités du parc. Dans les parcs de Charlevoix, la nation Huronne-Wendat ne bénéficie pas d'un siège à la table d'harmonisation. À cet effet, aucune requête n'a été présentée par la communauté afin d'intégrer le mécanisme de gouvernance participative, leurs efforts étant davantage concentrés sur le PNJC à proximité. La directrice de ces parcs note que les relations historiques et actuelles avec ces acteurs sont particulièrement délicates, ce que soulève également l'un des répondants au sondage. Par le passé, son expérience avec la communauté au PNJC lui a démontré toute la complexité des joutes politiques qui caractérisent les rapprochements entre les nations autochtones et les instances gouvernementales. Pour cette raison, même si elle reconnaît l'importance de les intégrer aux processus et de prendre en compte leurs revendications, aucun effort particulier n'est entrepris en ce sens. Les résultats du sondage affluent dans la même

direction. En effet, cinq des neuf répondants affirment qu'il est essentiel pour la direction des parcs d'atteindre un niveau de participation consultatif avec les peuples autochtones. Bref, si tous sont conscients de l'importance de l'inclusion des préoccupations autochtones à la prise de décision des parcs nationaux, il apparaît que la relation antagonique que ces communautés entretiennent avec les gouvernements freine considérablement la mise en place d'un dialogue constructif.

Les résidents ne possèdent pas de tribune où ils peuvent faire valoir leurs préoccupations auprès de la direction des parcs sans intermédiaire une fois les établissements implantés. Or, tel que démontré au premier chapitre, le devenir des communautés locales est intrinsèquement lié aux activités des parcs nationaux. Un répondant au sondage souligne d'ailleurs justement que « *le développement des communautés est influencé par la fréquentation des parcs* », soit l'un des éléments ayant un impact direct sur la croissance des collectivités avoisinantes. En contrepartie, l'appui des populations locales est primordial pour la direction des parcs afin de mener à bien ses projets de développement et de mise en valeur des territoires. La directrice des parcs nationaux des Grands-Jardins et des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie ajoute que cette réalité est d'autant plus perceptible dans les milieux éloignés des grands centres, où le sentiment d'appartenance au parc est généralement beaucoup plus fort (Bolduc, 2012). Ainsi, les trois directeurs constatent que l'instauration d'un dialogue formel avec les communautés locales pourraient constituer un précieux outil pour favoriser la circulation de l'information, l'acceptabilité sociale des projets promus par les parcs nationaux et la maximisation des bénéfices pour les résidents. À cet effet, différentes options sont envisagées, dont l'octroi d'un siège aux tables d'harmonisation, le recours aux conseils municipaux ou l'institution de forums *ad hoc*. Après des répondants au sondage, le son de cloche est le même : le niveau de participation des résidents privilégié oscille entre l'information active et la consultation.

La communauté scientifique possède actuellement relativement peu de marge de manœuvre à l'intérieur de l'appareil de gouvernance des parcs nationaux. Les intervenants scientifiques jouissent, dans certains cas, d'un siège à la table d'harmonisation par la présence des représentants du milieu universitaire, tel que l'Université du Québec à Chicoutimi au PNMV. Autrement, de façon générale, leur participation à la gestion des parcs se résume à la consultation informelle effectuée par les responsables du service de la conservation et de l'éducation auprès de certaines organisations scientifiques pour des

dossiers spécifiques. À l'instar de leur position relative à la catégorie des résidents, huit des neuf répondants au sondage reconnaissent que la communauté scientifique devrait obtenir un niveau d'information active ou de consultation en termes de participation à la gouvernance des parcs nationaux. Considérant les bienfaits qui pourraient être tirés d'une collaboration plus étroite avec ces acteurs, le directeur du PNMV et du PNP reconnaît que l'institutionnalisation du rôle des scientifiques externes devrait être envisagée. Celui-ci propose, par exemple, la mise en place d'un comité consultatif scientifique rattaché à la table d'harmonisation. Dans l'éventualité où l'on souhaitait réellement élargir la participation de ces acteurs, il serait toutefois nécessaire d'évaluer d'autres solutions organisationnelles afin de déterminer l'approche idéale en fonction des besoins des parcs (Guillot, 2012).

Enfin, les acteurs économiques locaux sont principalement intégrés à la gouvernance des parcs par les sièges qu'ils occupent aux tables d'harmonisation. Chez les membres des tables sondées, cinq répondants considèrent que l'information active est le niveau approprié de participation de ces groupes, alors que trois d'entre eux sont davantage pour l'avenue consultative. Pour le directeur des parcs au Saguenay-Lac-St-Jean, la question se pose à savoir si la place occupée par ces acteurs devrait être élargie, spécialement en ce qui concerne le nombre de sièges qui leur est accordé à la table d'harmonisation.

Les tables d'harmonisation constituent le seul mécanisme répondant à la définition de la gouvernance participative au sein du réseau des parcs nationaux québécois. La fréquence des rencontres de la direction des parcs avec les membres est variable; pour les tables d'harmonisation étudiées, elles se situent entre deux et quatre annuellement. Une fréquence de trois à quatre rencontres annuelles semble plus encline à enclencher un dialogue sur des questions de fond entre les parties. Par ailleurs, l'absence d'une durée précise régissant le mandat des membres aux tables d'harmonisation tend à favoriser la pérennité de l'engagement des participants, ce qu'a permis de démontrer l'échantillon analysé. La présence régulière des membres aux rencontres constitue un enjeu pour deux des parcs à l'étude. Finalement, le niveau de participation au sein de l'appareil de gouvernance des parcs nationaux varie sensiblement d'une partie prenante externe à l'autre : alors que certaines sont pleinement intégrées au mécanisme consultatif, d'autres, comme les résidents, ne bénéficient d'aucun forum pour faire valoir leurs intérêts, outre la présence des élus aux tables d'harmonisation.

5.2.4 Circulation de l'information

La circulation de l'information est essentielle afin de tirer les avantages attendus de l'approche de gouvernance participative, puisque des collaborateurs avisés sont manifestement plus à même de contribuer de façon significative aux discussions. Dans le but d'en évaluer l'efficacité chez Parcs Québec, la section qui suit examine la nature et la fréquence de la documentation relayée aux parties prenantes ainsi que la satisfaction des membres des tables d'harmonisation à cet effet.

Nature et fréquence des communications

De façon générale, au sein des trois tables étudiées, l'information est principalement communiquée au cours des rencontres. S'il y a lieu, les membres peuvent ensuite y avoir accès à leur demande, à l'exception des informations qui n'auraient pas encore été rendues publiques. Les principaux documents partagés sont les données financières, les plans d'action annuels, le bilan d'achalandage, les rapports d'activité et les ébauches de projets à venir. À l'occasion, des rapports d'études à caractère scientifique sont également présentés. En cours d'année, les directrices du PNMT, du PNGJ et du PNHGRM prennent soin d'alimenter les membres en leur acheminant des bulletins spéciaux et des « bonnes nouvelles » concernant les activités du parc et le suivi des dossiers traités aux tables d'harmonisation. En ce qui concerne les ordres du jour pour les rencontres des tables d'harmonisation, ils sont parfois envoyés quelques jours à l'avance, parfois présentés en début de réunion.

En outre, il semble que, dans les milieux plus isolés, les cercles de réseautage informels jouent un rôle prépondérant, en comparaison avec les parcs situés à proximité des grands centres urbanisés. Par exemple, dans la région de Charlevoix, la direction des parcs entretient des liens étroits avec les membres à travers les réseaux informels et les divers comités régionaux sur lesquels elle siège. Aux dires de la gestionnaire, cette forme de communication n'était pas réellement possible lorsqu'elle était à la tête du PNJC, où l'établissement se retrouvait davantage noyé dans la dynamique de la Capitale nationale (Bolduc, 2012). Ainsi, ces canaux officieux viennent efficacement compléter les mécanismes de communication traditionnels.

Améliorations proposées par les membres

Les résultats du sondage perceptuel démontrent que les membres des trois tables sondées sont en majorité satisfaits de l'information qui leur est envoyée. Toutefois, certaines améliorations pourraient permettre d'enrichir les processus. Par exemple, l'un des répondants, récemment affilié à l'une des tables participantes, affirme qu'il serait intéressant de prévoir une meilleure intégration des nouveaux membres, de façon à ce qu'ils soient en mesure de contribuer activement aux discussions dès les premières rencontres. Il serait notamment pertinent de brosser sommairement l'historique du parc et d'effectuer une mise en contexte générale. Le répondant propose que cette mise à niveau soit réalisée au cours d'une rencontre préalable à la première réunion. Par surcroît, quelques répondants issus de différentes tables soulignent qu'il pourrait y avoir davantage de communication entre les rencontres et en prévision de celles-ci. En guise de solution, l'un d'eux propose de rassembler l'information sur un site rendu disponible aux membres, alors qu'un autre lance l'idée de produire un « cahier du participant ». Parmi les renseignements attendus, on signale les études scientifiques, les statistiques des parcs, les initiatives entreprises par les autres établissements de la province et certaines informations clés en provenance du ministère. Enfin, certains répondants signalent leur désir d'avoir accès aux diaporamas présentés lors des rencontres et au plan quinquennal.

Des efforts semblent entrepris par la direction des parcs afin de fournir aux membres les outils requis au bon déroulement et à l'efficacité des tables d'harmonisation. Cependant, les réponses au sondage indiquent clairement que certaines modifications relatives au contenu et au mode de communication pourraient s'avérer bénéfiques pour les participants et pour l'exercice de gouvernance participative dans son ensemble. Il s'agit d'une variable incontournable, dont l'impact se fait expressément ressentir sur le rendu du processus.

5.2.5 Équité des processus

L'équité des processus réfère à la fois à la capacité des membres de participer librement aux discussions et au juste partage des coûts et des bénéfices découlant de ces processus. Le premier critère est ici analysé sous deux angles, à savoir le mode de prise de position et la présence d'un facilitateur impartial à la présidence et à l'animation.

Mode de prise de position

Les membres des tables d'harmonisation se positionnent régulièrement sur les propositions de la direction du parc et sur des sujets divers par l'adoption de résolutions. Par exemple, au PNMT, la table a fait usage de ce pouvoir de positionnement en appui à la direction pour aider l'avancement d'un dossier relatif à la signalisation auprès du ministère des Transports (Marchand, 2012). Dans les trois parcs étudiés, l'adoption de ces résolutions est réalisée suivant une procédure conforme à celle proposée par le Code Morin (Morin, 2005). Des propositions émises par les membres ou par le biais du président sont ainsi soumises pour discussion et sont généralement entérinées à l'unanimité. Ce mode de fonctionnement privilégiant l'atteinte d'un consensus démontre un souci certain pour les principes démocratiques.

Présidence et animation des activités des tables d'harmonisation

En ce qui a trait à la présidence des tables d'harmonisation, la directive du réseau est relativement flexible. Elle indique tout de même :

« La présidence de la table d'harmonisation est comblée de façon élective par et parmi les membres de la table. La personne désignée à la présidence dirige les rencontres de la table et en assure la représentation au besoin » (Sépaq, 2008, p.1).

Dans les faits, celle-ci est effectivement assurée par un membre élu. D'ordinaire, à l'instar des autres prises de position des tables, les candidatures sont approuvées à l'unanimité, ce qui laisse croire que le mode de fonctionnement est bel et bien équitable. Le président partage la tâche d'animation avec la direction des parcs. Il demeure en poste jusqu'à son désistement volontaire, le document d'encadrement ne prévoyant pas la durée des mandats. Par ce mode de fonctionnement, les tables d'harmonisation omettent de prendre en compte la nature changeante de leur composition et des intérêts divers des membres qui s'y joignent. Ainsi, après quelques années, il n'est pas certain que les présidents en poste possèdent toujours la pleine légitimité pour exercer leur rôle auprès du groupe.

Niveau perçu d'équité en vertu du fonctionnement des tables d'harmonisation

Globalement, les directeurs rencontrés considèrent que les tables d'harmonisation sont des lieux d'échange ouverts, qui permettent à chacun d'exprimer leur point de vue dans une ambiance conviviale, peu protocolaire et sans bâillon. Dans Charlevoix, la directrice note toutefois qu'un certain contrôle stratégique de l'information sortante doit d'être exercé,

compte tenu de l'existence d'un étroit réseau de contacts informel dans la région et de la présence de plusieurs membres de la table d'harmonisation sur divers comités.

L'examen des réponses au sondage semble venir renforcer cette perception exprimée par les directeurs. En effet, sept des neuf répondants se sont dits « tout à fait d'accord » avec les trois affirmations suivantes :

« Le fonctionnement des rencontres incite à la participation de l'ensemble des membres, sans discrimination fondée sur les convictions des parties ou sur les intérêts qu'elles défendent.

Le fonctionnement des rencontres favorise la prise de parole de l'ensemble des membres de la table d'harmonisation, sans égard à l'organisation ou au groupe social qu'ils représentent.

Le fonctionnement des rencontres permet l'expression d'une diversité de points de vue ».

Seulement deux personnes se sont dites « plutôt en accord » ou « plutôt en désaccord » vis-à-vis les mêmes énoncés.

Répartition des coûts et des bénéfices

L'équité des processus se mesure également par l'évaluation de la répartition des coûts et des bénéfices entre les différents acteurs. Ainsi, les directeurs comme les membres ont été appelés à identifier les retombées positives et négatives de leur participation aux tables d'harmonisation.

Du côté des directeurs, le principal bénéfice perçu est sans contredit l'occasion qui leur est offerte d'aller valider les projets et les décisions relatives à la conservation, au développement et à la mise en valeur des parcs auprès des acteurs régionaux. Tel que démontré au chapitre 1, il existe un lien immédiat et désormais incontestable entre les parcs nationaux et les communautés locales, lesquels s'influencent mutuellement de par leurs activités respectives. Par conséquent, il devient impossible pour la direction des parcs d'adopter un mode de gouvernance hermétique, comme celui de Parcs Canada autrefois. Ainsi, d'une part, la gouvernance participative permet de prévenir les chocs d'intérêt et de favoriser l'acceptabilité sociale des projets en amont. Dans certains cas, l'appui de la table peut aller jusqu'à soutenir la direction d'un parc face à une contestation populaire. Par exemple, dans la région de Charlevoix, les membres de la table d'harmonisation ont procédé conjointement à la rédaction d'une lettre d'appui publique en réaction à un texte d'opinion paru dans les médias s'opposant à un projet de ligne

électrique mis de l'avant par le PNGJ (Bolduc, 2012). D'autre part, la discussion avec les parties prenantes procure une forte légitimité aux positions défendues par le parc. En effet, elle constitue une assise solide dans l'optique de faire valoir la pertinence de divers projets devant les décideurs au sein du réseau ou devant d'autres acteurs externes, en vue d'obtenir des autorisations ou du financement. Ainsi, les tables d'harmonisation constituent désormais un passage obligé pour toute prise de décision concernant les grandes orientations et les projets structurants en phase d'élaboration au sein des parcs nationaux. Plus encore, depuis les cinq dernières années, les tables d'harmonisation se sont visiblement transformées en un lieu d'échange où les parties vont mutuellement chercher des appuis moraux et politiques pour la réalisation de leurs projets, signe probant de l'atteinte d'un haut niveau de maturité (Marchand, 2012).

Dans un autre ordre d'idées, les tables d'harmonisation permettent un certain niveau de sensibilisation des membres et des autres acteurs en périphérie du parc. Dans un premier temps, elles permettent de familiariser les participants aux bienfaits de la conservation au sein des parcs et de l'importance de maintenir un contrôle des activités dans les territoires adjacents dans une perspective de création d'une zone tampon. À cet effet, la directrice des parcs de la région de Charlevoix affirme que, dans chacune des réunions, au moins un point est exclusivement réservé aux questions de conservation, lequel est spécialement animé par le responsable du service de l'éducation et de la conservation. Dans un deuxième temps, les membres deviennent parfois de véritables courroies de transmission auprès des intervenants qui ne sont pas impliqués à la table (Marchand, 2012). Dans un troisième temps, les relations entretenues avec les partenaires locaux peuvent mener à la conclusion d'ententes pour la réalisation de projets de recherche scientifique. En ce sens et d'un point de vue plus général, les tables deviennent enfin une plate-forme instrumentale pour le réseautage des acteurs du milieu de la conservation, comme c'est le cas avec l'Université Laval et la Réserve mondiale de Biosphère au sein de la table charlevoisienne (Bolduc, 2012). Au Saguenay-Lac-St-Jean, le directeur des parcs nationaux des Mont-Valin et de la Pointe-Taillon précise toutefois que, sauf exception, les enjeux de conservation ne sont pas en tête de liste des priorités, l'accent étant davantage porté sur le développement et la mise en valeur (Guillot, 2012).

Au plan des coûts, les directeurs constatent qu'ils sont relativement faibles. En termes réels, les activités des tables d'harmonisation n'entraînent que de minces investissements financiers.

Du côté des membres aux tables d'harmonisation, les bénéfices soulevés sont, dans un ordre décroissant d'importance : la meilleure insertion de l'organisation présente à la table dans le milieu; l'influence sur le développement du parc de manière à favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisation; le réseautage professionnel et la hausse de la notoriété de l'organisation; et la meilleure intégration de la conservation de la nature aux activités de l'organisation. Parmi la liste proposée, seule l'option des bénéfices financiers découlant d'un partage de coûts avec la direction du parc n'a pas été retenue par la majorité, récoltant à cinq reprises la mention « ne s'applique pas ». Un répondant a par ailleurs tenu bon de mentionner que la concertation demeure l'un des bénéfices les plus importants.

Concernant les coûts, les membres des tables d'harmonisation sondés s'accordent avec la direction des parcs pour dire qu'ils sont relativement minimes. En fait, seuls les frais liés au temps en ressources humaines et aux déplacements sont mentionnés. L'un des répondants évalue ces coûts à environ 750 \$ annuellement.

Tableau 5.2 : Résumé des coûts et des bénéfices perçus par la direction des parcs et les membres aux tables d'harmonisation

Acteur	Bénéfices	Coûts
Direction des parcs	Appui politique aux décisions du parc	Temps et salaire horaire
	Meilleure acceptabilité sociale des projets	
	Sensibilisation des partenaires	Déplacements
	Réseautage avec les acteurs régionaux de la conservation	
Membres aux tables d'harmonisation	Insertion de l'organisation dans le milieu	Temps et salaire horaire
	Influence sur le développement du parc de manière à favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisation	
	Réseautage professionnel	Déplacements
	Hausse de la notoriété de l'organisation	
	Meilleure intégration de la conservation de la nature aux activités de l'organisation	

Le tableau 5.2 propose un résumé des coûts et des bénéfices perçus par la direction des parcs et les membres aux tables d'harmonisation consultés. D'une part, les coûts apparaissent équivalents pour les deux groupes d'acteurs. D'autre part, la direction tout comme les membres retirent visiblement d'importants bénéfices socioenvironnementaux. Toutefois, la direction est probablement celle qui bénéficie le plus de ce mécanisme, puisqu'il aborde plus spécialement ses propres activités. Ainsi, il semble qu'une répartition relativement équitable des retombées soit naturellement opérée entre les différents acteurs, bien que les avantages directs soient plus fortement ressentis du côté du parc.

La section 5.2.5 confirme l'existence d'un mode de prise de décision et d'une structure d'encadrement du groupe favorisant la libre expression de l'ensemble des membres au cours des rencontres des tables d'harmonisation étudiées. Aussi, les coûts et les bénéfices découlant des consultations avec les acteurs régionaux semblent assez biens répartis entre la direction des parcs et ses parties prenantes externes. Il est donc possible d'affirmer que le fonctionnement des tables d'harmonisation observées favorise l'équité entre les partenaires.

5.2.6 Réceptivité et prise en compte des intérêts des parties prenantes

La réceptivité et la prise en compte des intérêts des parties prenantes sont évalués en fonction de cinq indicateurs : le niveau général d'intégration des propositions des collaborateurs aux décisions du parc; le niveau de satisfaction des parties prenantes quant à leur contribution aux processus; l'aptitude de la direction à honorer ses engagements; le niveau de flexibilité des organes décisionnels; et le niveau perçu de confiance entre les parties. Le premier a fait l'objet d'une discussion avec les directeurs. L'évaluation des quatre suivants est plutôt le résultat de la consultation des membres aux tables d'harmonisation.

Prise en compte des propositions des membres par la direction des parcs

Selon les directeurs, il est tout simplement impossible d'ignorer les préoccupations exprimées par les acteurs présents aux tables d'harmonisation. Leur contribution et leur accord est indispensable à l'adoption des projets structurants relatifs à la mise en valeur ou au développement des parcs. Ainsi, les directeurs tentent, autant que faire se peut,

d'amalgamer leur conception des projets avec les suggestions des parties prenantes externes. Le directeur des parcs au Saguenay-Lac-St-Jean précise que, tant et aussi longtemps que les propositions des membres sont en accord avec les grandes orientations du parc, leur prise en compte est automatique. Dans certains cas même, si une forte majorité des membres soutient une position s'opposant à celle de la direction, cette dernière se fait le devoir de la prendre en considération. À titre d'exemple, dans le cadre de l'élaboration du plan d'affaires 2012-2017, le directeur du PNP dit avoir porté à l'attention des responsables du réseau une demande récurrente des membres de la table d'harmonisation, soit le développement d'une offre hivernale, laquelle va à l'encontre des objectifs actuels de la direction du parc. Au Mont-Tremblant, la directrice affirme que, puisque les dossiers présentés en réunion sont préparés avec soin, il est plutôt rare que des idées totalement à l'encontre des projets soumis par la direction émergent de la table, de sorte que la prise en compte est généralement naturelle. La directrice du PNGJ et du PNHGRM se dit en accord avec les déclarations de ses collègues. Elle ajoute que dans un milieu aussi politique que Charlevoix, il serait inconcevable de contourner les préoccupations des membres à la table d'harmonisation.

Satisfaction des membres aux tables d'harmonisation quant à la réceptivité et la prise en compte

Le sondage révèle que la grande majorité des répondants considère que la table d'harmonisation leur permet effectivement d'être entendus par la direction des parcs. À l'unanimité, ceux-ci se prononcent « en accord » ou « tout à fait en accord » avec les deux affirmations suivantes :

« La direction du parc démontre une ouverture face aux idées et aux solutions proposées par les membres de la table d'harmonisation.

La confiance mutuelle caractérise la relation qui unit la direction du parc aux autres membres de la table d'harmonisation » (annexe 2).

Aussi, huit participants sur neuf se positionnent encore une fois « en accord » ou « tout à fait en accord » face aux énoncés suivants :

« Les activités de la table d'harmonisation permettent aux membres d'influencer les décisions relatives à la gestion du parc.

Les opinions exprimées par les membres lors des rencontres de la table d'harmonisation sont prises en compte dans la planification stratégique du parc » (annexe 2).

Ainsi, le niveau de satisfaction des membres quant à leur contribution aux processus pour les tables d'harmonisation sondées semble relativement élevé. Les participants confirment

que la direction des parcs se montre flexible à leur égard et qu'elle tend à honorer les engagements sous-jacents au mécanisme, c'est-à-dire l'intégration de leurs préoccupations à la prise de décision. Une relation de confiance est observable entre les parties interagissant aux tables d'harmonisation. Enfin, ces résultats viennent confirmer les dires des directeurs en ce qui a trait à leur degré de réceptivité.

Au final, il semble que les directeurs rencontrés saisissent bien l'importance des tables d'harmonisation pour la gestion des parcs nationaux et qu'ils aient adopté les moyens nécessaires pour intégrer les préoccupations des membres à leur prise de décision. En ce sens, les membres sondés reconnaissent l'ouverture de la direction à leurs intérêts et leur aptitude à en tenir compte dans la pratique, ainsi qu'ils apprécient le degré de contribution qu'il leur est possible d'apporter à l'élaboration des projets et des orientations des établissements.

5.2.7 Compréhension commune des fondements et des objectifs de l'approche participative

L'évaluation de la compréhension commune des fondements et des objectifs de l'approche participative repose sur l'appréciation de la connaissance générale de l'organisme Parcs Québec, de sa mission et du rôle des tables d'harmonisation par les parties prenantes, ainsi que sur la comparaison de leurs motivations à prendre part aux tables d'harmonisation avec celles des directeurs de parcs.

Connaissance des parcs nationaux et de leur mission

Dans le cadre du sondage, sept répondants sur neuf ont qualifié de « bonne » leur connaissance des parcs nationaux québécois et de leur mission. Afin de valider cette information, il leur a été demandé de décrire en trois mots la mission des parcs. Un système de pointage simple permet d'évaluer l'exactitude des réponses. La figure 5.2 présente graphiquement les barèmes d'analyse.

Les principales réponses attendues sont 1) la conservation et 2) l'accessibilité (Sépaq, 2012). Toutefois, des termes jugés similaires sont acceptés. Pour la partie de la conservation, les mots « préserver », « conserver » et « protéger » sont recherchés. Un point (pt) est octroyé pour l'utilisation de l'un ou l'autre de ces termes. Pour la partie de

l'accessibilité, le mot « accessibilité » lui-même vaut un point supplémentaire au répondant. Afin de rendre compte de la compréhension partielle des répondants n'ayant pas nommément identifié l'accessibilité, cette fraction de la réponse a alternativement été subdivisée en deux éléments, soit l'offre d'activités récréotouristiques et l'éducation à la conservation. Pour le premier, les mots « récréotouristiques » et « loisirs » sont considérés. Pour le second, les expressions « découverte », « éducation », « interprétation » et « sensibilisation » sont admises. Un demi-point est accordé pour l'utilisation de l'un ou l'autre des termes pour chacun des deux éléments. Au total, la connaissance de la mission est évaluée sur un maximum de deux points.

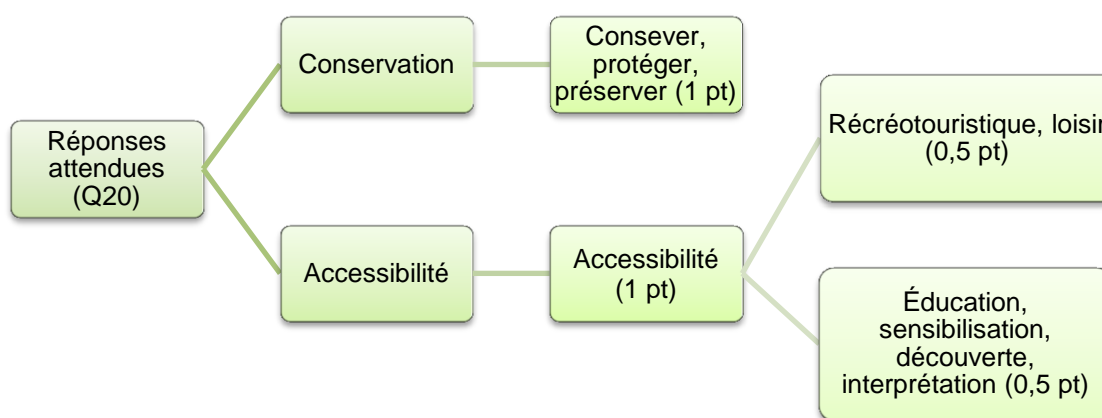


Figure 5.2 : Barème pour l'analyse des réponses à la question 20 – « *Pouvez-vous décrire en trois mots la mission des parcs nationaux québécois?* »

Les résultats de cette analyse démontrent que les membres sondés possèdent effectivement un bon niveau de compréhension de la mission de Parcs Québec. En effet, suivant ce système de cotation, six répondants obtiennent le maximum de points, alors que les trois autres se voient octroyer 1.5 point. Dans le cas des trois derniers, la question de l'activité récréotouristique est manquante, alors que l'éducation et la conservation sont bien identifiées.

Compréhension du rôle des tables d'harmonisation par leurs membres

Par la suite, les membres des tables d'harmonisation ont été questionnés sur leur compréhension du rôle des tables d'harmonisation plus spécifiquement. Pour ce faire, il leur a été demandé d'identifier les trois

principales fonctions de ces mécanismes. Une fois de plus, un système de pointage permet d'analyser les résultats (figure 5.3).

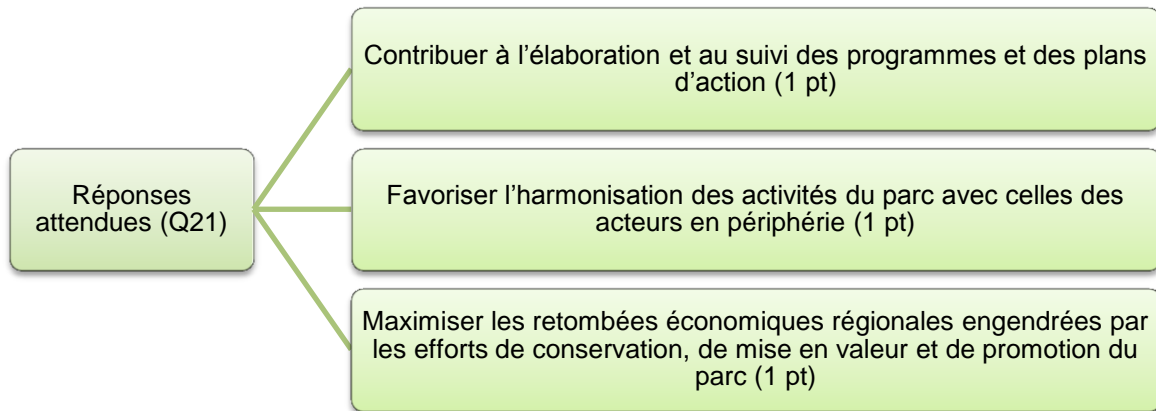


Figure 5.3 : Barème pour l'analyse des réponses à la question 21 – « *Considérant le fonctionnement de la table d'harmonisation sur laquelle vous siégez, pouvez-vous nommer les trois principaux rôles qu'elle joue concrètement?* »

Dans ce cas-ci, l'analyse demande une plus grande souplesse. Elle porte davantage sur le sens des réponses fournies par les participants que sur les mots employés. Les trois réponses attendues sont tirées du document cadre produit par le réseau (Sépaq, 2008). La première réponse réfère à l'apport des membres à l'élaboration des documents d'orientation et de développement des parcs (information, commentaires, recommandations). La deuxième réponse porte plutôt sur la question de la concertation des parties de façon à garantir la complémentarité de leurs activités. Enfin, la troisième vise à assurer que les activités du parc influent positivement sur le développement des communautés en périphérie. Un point est octroyé pour chacune des réponses se rapprochant de l'une ou l'autre des réponses attendues, pour un total de trois points.

Une majorité de répondants obtient une note finale de deux sur trois. Plusieurs reconnaissent la fonction spécifique d'échange d'information et celle plus générale de concertation des tables d'harmonisation. Toutefois, aucun répondant ne cite explicitement leur rôle relatif à la maximisation des retombées pour les communautés locales. En effet, seulement un des participants mentionne un élément s'y rapportant, soit l'éducation publique en matière de conservation. Ainsi, les membres sondés ne semblent pas percevoir pleinement le rôle des tables d'harmonisation auprès des collectivités, en dehors de leurs impacts sur les activités de leur propre organisation.

Motivations des acteurs à participer aux tables d'harmonisation

En ce qui concerne la motivation des acteurs à participer aux activités des tables d'harmonisation, les réponses des directeurs s'apparentent en toute logique aux bénéfices soulevés à la section 5.2.5. Le travail collaboratif avec les tables d'harmonisation permet l'atteinte d'un consensus qui attribue une légitimité considérable aux décisions prises par la direction des parcs. Il favorise l'émergence de solutions en vue de la bonification des projets et permet le réseautage des acteurs régionaux en matière de conservation, l'acquisition de connaissances et le rayonnement du parc dans une logique promotionnelle. Enfin, fondamentalement, l'entretien d'un dialogue avec les acteurs locaux dans une perspective de gouvernance participative demeure une obligation imposée par le réseau Parcs Québec.

Du côté des membres aux tables d'harmonisation, il est impossible de tirer une tendance claire envers l'une ou l'autre des motivations proposées. Trois affirmations obtiennent légèrement plus d'appuis. Il s'agit, dans l'ordre d'importance accordée, de :

« Mon organisation souhaite se tenir à l'affût des décisions qui pourraient influencer ses activités.

Mon organisation souhaite mettre son expertise à profit en vue de contribuer à l'atteinte de la mission des parcs.

La mission et/ou les valeurs de Parcs Québec rejoignent celles de mon organisation ».

L'importance accordée aux deux premières propositions souligne l'influence mutuelle des acteurs autour des tables d'harmonisation. Elles démontrent également leur propension à permettre la circulation de l'information et la concertation des acteurs dans le domaine de la conservation, deux arguments au cœur du discours des directeurs de parcs. La troisième confirme l'alignement des objectifs des parcs avec ceux des organisations membres.

Les deux énoncés additionnels rejoignent aussi une majorité de répondants. Ils témoignent de leur désir de réaliser des projets en collaboration avec les parcs nationaux ainsi que de l'espace de représentation politique que constituent les tables d'harmonisation aux yeux des membres :

« La table d'harmonisation permet la planification de projets communs avec la direction du parc.

Mon organisation souhaite faire valoir ses intérêts auprès de la direction du parc ».

Inversement, l'un des répondants avance que les rencontres de la table favorisent l'intégration des parcs dans le milieu, notamment sur le plan politique. De plus, un acteur du milieu académique affirme que sa présence à la table vise à « *favoriser la compréhension globale des enjeux environnementaux, économiques et sociaux de l'aménagement rationnel des territoires* », ce qui rejoint indirectement la motivation des directeurs relative à la bonification des projets. Bref, il ressort que les motivations des membres s'allient relativement bien à celles de la direction des parcs.

Tableau 5.3 : Motivations des acteurs à participer aux activités des tables d'harmonisation

Direction des parcs	Membres aux tables d'harmonisation
Appui politique aux décisions du parc	Intégration des parcs dans le milieu
Bonification des projets	Partage d'expertise
Réseautage avec les acteurs régionaux de la conservation	Contact avec les acteurs locaux partageant la mission et les valeurs de l'organisation
Acquisition de connaissance	Échange d'information
Rayonnement du parc	Planification de projets communs avec la direction du parc
Obligation institutionnelle	

Le tableau 5.3 constitue un bon résumé des motivations des deux groupes d'acteurs. Il illustre d'ailleurs très bien l'adéquation et/ou la complémentarité des motifs de la direction avec ceux des partenaires. L'obtention des précieux appuis politiques des membres par la direction des parcs aux tables d'harmonisation permet une meilleure intégration des établissements dans le milieu. Aussi, le partage de l'expertise des organisations siégeant à la table contribue à l'enrichissement de la réflexion et à la bonification des projets, tel que le mentionne le représentant d'une institution académique cité ci-haut. De plus, les deux groupes d'acteurs perçoivent le mécanisme comme un outil de réseautage avec des partenaires en matière de conservation, tout comme ils reconnaissent que l'échange d'information et l'acquisition de connaissance est une motivation fondamentale à leur participation. Enfin, les membres sondés mentionnent que les activités aux tables d'harmonisation permettent parfois la planification de projets communs avec la direction des parcs. Lorsqu'il s'agit, par exemple, de la mise en place d'instruments promotionnels conjoints, comme c'est souvent le cas avec les associations touristiques régionales, la

concertation des acteurs aux tables tend à contribuer au rayonnement du parc. Ainsi, il semble y avoir une réelle convergence des motivations des collaborateurs.

Les participants approchés affichent une bonne compréhension de la mission de Parcs Québec, surtout en ce qui a trait à la conservation. Le rôle des tables d'harmonisation est également plutôt bien intégré, malgré que l'aspect lié aux retombées sur les communautés locales ne soit pas ressorti avec force à travers les résultats du sondage. Somme toute, les membres questionnés ont démontré que leur engagement auprès des tables d'harmonisation repose sur une compréhension relativement satisfaisante des objectifs fondamentaux des parcs et de l'exercice de gouvernance participative. Quant à leurs motivations à y prendre part, elles tendent à converger vers celles de la direction des parcs, de sorte qu'il est légitime de croire que la collaboration à l'atteinte de finalités communes est susceptible de contribuer positivement à l'accomplissement du mandat des parcs nationaux québécois.

5.2.8 Valeurs et vision de gouvernance conjointe

Le dernier critère analysé est la concordance des valeurs et de la vision de gouvernance des directeurs de parc avec celles de ses parties prenantes, lesquelles constituent le ciment de toute opération de gouvernance participative.

Valeurs associées à la bonne gestion des parcs nationaux

D'abord, à travers le sondage, une liste de huit valeurs, dont plusieurs étaient tirées du plan stratégique 2007-2012 de la Sépaq, a été soumise aux participants. Les répondants devaient sélectionner les quatre éléments qui leur semblaient les plus importants au regard de la gestion des parcs nationaux et les classer en ordre de priorité. Afin de compiler les réponses obtenues, une technique d'attribution de points inversement proportionnelle à la priorisation a été mise sur pied : le premier choix obtenait quatre points, le second trois, le troisième deux et le dernier un seul point.

Les résultats affichent une classification nette des valeurs proposées en trois catégories distinctes. Premièrement, les valeurs directement liées à la conservation des milieux naturels se démarquent ostensiblement : la conservation de l'intégrité écologique du parc et de sa biodiversité (20), la protection de l'environnement et le développement durable

(19) et la mise en valeur du patrimoine protégé (13). En second rang se retrouvent les valeurs de gestion et de bonne gouvernance, à savoir la concertation avec les milieux régionaux (9), la rigueur, l'efficacité de gestion et la simplicité administrative (11) et la satisfaction de la clientèle (11). Au dernier plan, l'innovation et la créativité (4) ainsi que l'esprit d'entreprise et l'implication du personnel (3) sont peu priorisés. En somme, les membres des tables d'harmonisation sondés reconnaissent que la principale raison d'être des parcs nationaux est la conservation des écosystèmes et leur mise en valeur, ce qui s'arrime avec la justification première de l'existence du réseau Parcs Québec. La compilation est présentée au tableau 5.4.

Tableau 5.4 : Priorisation et pointage des valeurs soumises à la question 22

Valeur	Priorisation et pointage octroyé				Total
	1 ^{er} choix	2 ^e choix	3 ^e choix	4 ^e choix	
La satisfaction de la clientèle	0	6	4	1	11
La protection de l'environnement et le développement durable	12	6	0	1	19
La mise en valeur du patrimoine protégé	4	6	2	1	13
La conservation de l'intégrité écologique du parc et de sa biodiversité	16	0	4	0	20
L'innovation et la créativité	0	0	4	0	4
La concertation avec les milieux régionaux	0	3	2	4	9
L'esprit d'entreprise et l'implication du personnel	0	3	0	0	3
La rigueur, l'efficacité de gestion et la simplicité administrative	4	3	2	2	11

Vision du concept de bonne gouvernance

Le dernier indicateur analysé est l'existence d'une vision partagée du concept de bonne gouvernance des parcs nationaux par la direction et par ses collaborateurs. Pour les directeurs de parcs, la concertation avec les parties prenantes est sans aucun doute le premier critère qui régit la bonne gouvernance des parcs. Que ceux-ci soient pleinement intégrés à la prise de décision ou qu'ils soient uniquement consultés, il est primordial d'assurer un dialogue constant avec une diversité et une multiplicité d'acteurs locaux issus

des milieux socio-économique et environnemental. Pour les directeurs des parcs du Saguenay et de Charlevoix, la clarté des rôles et des responsabilités est également un élément central. Elle permet d'éviter les dédoublements de compétences occasionnés par la structure et de définir un cadre de travail. Afin de garantir l'efficacité de cette distribution des pouvoirs, il est essentiel de favoriser l'évolution vers une structure simplifiée, « aplatie » et à l'intérieur de laquelle les composantes organisationnelles disposent d'une pleine autonomie sur leur champ de compétences respectif. Par ailleurs, la directrice du PNGJ et du PNHGRM affirme que la bonne communication aux plans horizontal et vertical est indispensable à l'alimentation des processus de gouvernance. Enfin, la directrice du PNMT conclut que la transparence est un critère essentiel pour tout organisme public.

Afin d'analyser les résultats du sondage, une méthode identique à celle utilisée pour l'examen des valeurs a été appliquée. Le tableau 5.5 présente les résultats obtenus.

Tableau 5.5 : Priorisation et pointage des critères soumis à la question 18

Critère	Priorisation et pointage octroyé				Total
	1 ^{er} choix	2 ^e choix	3 ^e choix	4 ^e choix	
La capacité des partenaires et acteurs locaux d'influencer la gestion des parcs nationaux	8	6	4	2	20
La circulation de l'information	8	0	4	1	13
La clarté et la compréhension des rôles et des responsabilités	4	3	4	2	13
L'existence d'une procédure de règlement des différends	0	0	0	1	1
L'utilisation responsable des ressources financières et matérielles	0	3	2	0	5
La distribution équitable des coûts et des bénéfices entre les parties prenantes	0	0	2	1	3
La présence de mécanismes de reddition de comptes	0	0	2	1	3
Le partage, par la direction et par ses parties prenantes, d'une vision et de valeurs communes	16	15	0	0	31

À l'observation de ces résultats, il apparaît tout d'abord que le partage de valeurs et d'une vision commune par la direction et par ses parties prenantes est de loin le principal critère garant d'une bonne gouvernance des parcs nationaux selon les répondants. En deuxième plan se trouve la capacité des partenaires et des acteurs locaux d'influencer la gestion des parcs nationaux. Puis, parmi les critères qui se démarquent, la clarté et la compréhension des rôles et des responsabilités ainsi que la circulation de l'information viennent se rallier aux perceptions des directeurs. Au final, les deux groupes semblent partager une conception fortement rapprochée de la notion de bonne gouvernance, tout comme ils partagent les valeurs maîtresses guidant la gestion des parcs nationaux québécois à l'heure actuelle.

Les membres des tables d'harmonisation consultés partagent visiblement les valeurs mises de l'avant par le réseau Parcs Québec. Au-delà de la protection et de la valorisation des territoires, ils reconnaissent l'importance d'une gestion rigoureuse et efficace appuyée sur une structure administrative simplifiée et un modèle de gouvernance participative. De plus, la conception des membres en ce qui a trait aux principes de bonne gouvernance des parcs nationaux rejoint directement celle exprimée par les directeurs interrogés, à savoir principalement le dialogue avec les communautés locales, la clarté des rôles et des responsabilités des différents acteurs ainsi que la bonne circulation de l'information.

5.3 Conclusion sommaire

L'analyse précédente a permis de tirer un certain nombre de conclusions partielles relativement à la qualité de l'approche participative de Parcs Québec et de sa propension à favoriser l'atteinte de la mission du réseau. La présente section vise à dresser une brève récapitulation de l'évaluation effectuée et à faire ressortir les constats globaux qui en découlent.

5.3.1 Résumé de l'analyse

Dans l'ensemble, la direction des parcs nationaux étudiés semble pleinement consciente de la situation d'interrelation qui l'unit étroitement aux communautés locales. De plus, elle démontre une sincère volonté de permettre aux parties prenantes externes de faire valoir leurs intérêts et leurs préoccupations relativement aux activités des parcs. Toutefois, dans

les faits, les seuls mécanismes participatifs institutionnalisés sont les tables d'harmonisation, lesquelles donnent une voix à un certain nombre d'acteurs régionaux à des fins consultatives et influencent sensiblement les décisions des parcs.

La représentativité de ces forums de discussion est partiellement assurée par le document cadre du réseau sur le fonctionnement des tables d'harmonisation. Dans la pratique, la composition des tables en termes de catégorie d'intervenants sociaux est généralement équilibrée. Cependant, il peut arriver que certains groupes se retrouvent en surnombre autour de la table, créant ainsi un débalancement du rapport de force.

En raison de leur fonctionnement, les tables d'harmonisation étudiées permettent aux membres de s'exprimer librement sur les sujets qui les intéressent et ce, sans égard à l'organisation qu'ils représentent. Les retombées directes et indirectes des mécanismes tendent à être réparties de façon relativement uniforme entre la direction du parc et ses partenaires.

La fréquence des rencontres est variable : selon le contexte et les régions, entre deux et quatre rencontres se tiennent annuellement au sein des parcs analysés. La tenue de trois réunions ou plus sur une base annuelle serait davantage bénéfique pour les parcs, puisqu'elle permet d'approfondir certains sujets au-delà des préoccupations courantes de gestion des parcs nationaux.

La pérennité de l'engagement des membres auprès des tables d'harmonisation semble être encouragée par la flexibilité du document phare relatif à leur fonctionnement. La présence des membres aux rencontres n'est pas toujours régulière, ce qui pose parfois problème pour l'entretien de la synergie du groupe. La participation des personnes présentes aux réunions est néanmoins satisfaisante. Leur principale contribution consiste à bonifier les projets mis de l'avant par la direction des parcs.

Les entrevues avec les directeurs et les résultats du sondage démontrent que la communication d'information entre les acteurs intégrés à la structure de gouvernance des parcs pourrait être améliorée, tant au plan de son contenu qu'à celui des modes de communication employés (fréquence, outils, etc.).

Les membres aux tables d'harmonisation sondés possèdent une bonne connaissance de la mission des parcs nationaux québécois et une compréhension appréciable de leur rôle à titre de partenaires consultatifs. Leurs motivations rejoignent sur plusieurs points celles des directeurs de parcs. Ainsi, les objectifs institutionnels de Parcs Québec s'allient aux ambitions particulières des parties prenantes externes, résultant en une gestion renforcée des établissements du réseau.

Finalement, en ce qui a trait à l'appréciation du niveau de participation offert aux diverses parties prenantes agissant en périphérie des parcs, il appert que, selon les représentants du réseau, le palier consultatif est actuellement le seul envisageable, compte tenu de l'imputabilité de la Sépaq à l'égard des décisions de ses établissements affiliés. Il est donc peu probable que des changements majeurs soient apportés à la structure décisionnelle actuelle. Néanmoins, les directeurs interrogés reconnaissent qu'à travers l'organisation actuelle, il serait intéressant d'accorder une plus grande place aux résidents et aux intervenants scientifiques.

5.3.2 Constats généraux

Tout compte fait, l'analyse multicritère démontre que le fonctionnement actuel des tables d'harmonisation répond à la majorité des principaux impératifs attendus des mécanismes de gouvernance participative. Leur qualité générale et leur unicité au sein du réseau en font un outil de premier ordre pour la gestion des parcs nationaux québécois. D'ailleurs, le niveau de satisfaction global exprimé par la totalité des neuf répondants est qualifié de « satisfaisant » ou « très satisfaisant ».

Aussi, il semble que les tables d'harmonisation soient à la fois avantageuses pour l'atteinte de la mission des parcs nationaux québécois et profitables pour les acteurs externes. Elles permettent la nécessaire concertation de la direction des parcs avec les intervenants régionaux et facilitent l'acceptabilité sociale des projets. Ainsi, la bonne contribution des parties prenantes externes mène à l'adoption d'une ligne de développement des parcs qui concorde avec le contexte d'insertion et les ambitions des partenaires locaux. De surcroît, elles permettent d'agir directement et indirectement sur les variables liées à la conservation, à savoir notamment la sensibilisation du public, la gestion intégrée des activités dans la zone tampon et la mise en place des programmes

de protection et de suivi des écosystèmes. Ainsi, les tables d'harmonisation concourent au développement durable des parcs nationaux et des territoires adjacents.

Nonobstant, l'évaluation a également mis en évidence certaines des lacunes de l'approche participative adoptée par Parcs Québec. Les questions de la circulation de l'information, de la représentativité des tables d'harmonisation, de la fréquence des consultations et de la participation générale des différentes parties prenantes associées de près ou de loin aux activités des parcs nationaux sont quelques-uns des aspects qui sont apparus un peu plus faibles. Ainsi, malgré un bilan plutôt positif et dans un souci d'amélioration continue, il importe de se pencher sur les modifications qu'il serait convenable d'apporter au régime de gouvernance actuel, afin de maximiser l'apport des mécanismes participatifs. À cet effet, le chapitre qui suit propose les recommandations découlant de la présente analyse.

6 RECOMMANDATIONS

Le chapitre qui suit présente, à partir des conclusions du chapitre précédent, une série de cinq recommandations à mettre en œuvre afin d'améliorer les processus participatifs et d'ainsi favoriser l'atteinte de la mission des parcs nationaux. Le tableau 6.1 trace la logique derrière les recommandations formulées, associant chacune d'elles aux lacunes et aux critères concernés. Une description plus détaillée des recommandations fait suite au tableau.

Tableau 6.1 : Lacunes observées, recommandations et critères adressés

Lacune(s) observée(s)	Recommandation	Critère(s) adressé(s)
Manque de diversité ou d'exhaustivité de la composition de certaines tables d'harmonisation	Bonifier la directive du réseau encadrant les activités des tables d'harmonisation	<ul style="list-style-type: none"> • Représentativité des mécanismes • Participation des parties prenantes • Équité des processus
Absence répétée de certains membres aux rencontres des tables d'harmonisation		
Fréquence restreinte des rencontres de certaines tables d'harmonisation		
Absence d'une consigne relative au renouvellement du mandat de la présidence des tables d'harmonisation		
Fréquence, contenu et mode de transmission inadéquats des communications en vue d'assurer la préparation et le suivi des rencontres de certaines tables d'harmonisation	Optimiser le contenu et le mode de circulation de l'information en fonction des besoins formulés par les membres	Circulation de l'information
Manque d'information fournie aux nouveaux membres des tables d'harmonisation	Offrir une formation de base aux nouveaux membres pour les introduire aux activités des parcs nationaux et de la table d'harmonisation	<ul style="list-style-type: none"> • Circulation de l'information • Participation des parties prenantes • Compréhension commune des fondements et des objectifs de l'approche participative • Valeurs et vision de gouvernance conjointe

Lacune(s) observée(s)	Recommandation	Critère(s) adressé(s)
Absence de suivi auprès des membres relativement au fonctionnement des tables d'harmonisation	Effectuer un suivi annuel auprès des membres relativement au fonctionnement des tables d'harmonisation	<ul style="list-style-type: none"> • Circulation de l'information • Participation des parties prenantes • Équité des processus • Représentativité des mécanismes • Réceptivité et prise en compte des intérêts des parties prenantes • Compréhension commune des fondements et des objectifs de la démarche participative
Absence de certains acteurs clés au sein des processus participatifs du réseau	Favoriser une meilleure intégration des résidents et des intervenants scientifiques aux processus participatifs	<ul style="list-style-type: none"> • Participation des parties prenantes • Représentativité des mécanismes

6.1 Bonifier la directive du réseau encadrant les activités des tables d'harmonisation

La dernière mise à jour du document cadre *Fonctionnement et rôle des tables d'harmonisation dans le réseau québécois des parcs nationaux* remonte à l'année 2008. Ainsi, il apparaît pertinent de revisiter son contenu, afin de rendre compte des préoccupations actuelles des membres et de permettre un certain degré d'harmonisation des pratiques au sein du réseau.

Parmi les modifications qu'il serait judicieux d'apporter, une clause prescrivant la révision, sur une base régulière, de la composition des tables d'harmonisation permettrait de garantir la représentativité des mécanismes. Une attention particulière devrait être portée envers les communautés autochtones, en vue de favoriser le dialogue avec ces groupes, malgré les différends avec les instances provinciales. Par le fait même et lorsque cela est possible, il serait pertinent de suggérer aux organisations membres la substitution des représentants qui sont systématiquement absents aux rencontres des tables, de manière à encourager le dynamisme du forum. Le cas échéant, une consigne pourrait également être ajoutée à la directive cadre afin d'exclure certains membres ou organisations après un nombre déterminé d'absences non justifiées.

Dans un autre ordre d'idées, la refonte de la directive devrait prévoir l'établissement d'un nombre minimal de rencontres annuelles pour les tables d'harmonisation, afin de

permettre la consultation des acteurs sur les sujets réguliers, mais également sur des questions de fond dans le cadre de discussions extraordinaires. Un minimum de trois rencontres annuellement serait à privilégier.

Enfin, il serait approprié de préciser la durée du mandat de la présidence aux tables d'harmonisation à l'intérieur du document cadre, sans toutefois limiter la reconduction du mandat. L'entérinement du poste à intervalle régulier permettrait ainsi de garantir la représentation des intérêts de l'ensemble des membres des tables, dont la composition est évolutive. Il permettrait également d'assurer que le président soit en tout temps la personne la plus apte pour diriger le groupe.

6.2 Optimiser le contenu et le mode de circulation de l'information en fonction des besoins formulés par les membres

La circulation de l'information est essentielle pour alimenter les mécanismes participatifs et retirer les bénéfices attendus de leur implantation. Dans un premier temps, il importe de faire une mise au point avec les membres, afin d'identifier la nature et le mode de transmission à privilégier en termes d'information. Ainsi, d'une part, il s'agit de déterminer le type de documentation désiré par les membres et, d'autre part, de définir la meilleure façon d'y donner accès. Outre les communications par courriel, l'un des moyens proposés par un répondant au sondage est la mise en place d'une plate-forme de partage de documents en ligne. De plus, selon les cas, il pourrait s'avérer nécessaire d'augmenter la fréquence des communications entre les rencontres, dans le but de permettre un suivi plus serré des dossiers traités à la table d'harmonisation. Lorsque cela n'est pas déjà pratique courante, il serait impératif d'acheminer la documentation relative aux rencontres des tables d'harmonisation, incluant l'ordre du jour, au moins cinq jours avant la tenue des rencontres, de façon à permettre une réflexion préalable aux discussions.

6.3 Offrir une formation de base aux nouveaux membres pour les introduire aux activités des parcs nationaux et de la table d'harmonisation

L'une des préoccupations soulevées par un répondant au sondage récemment affilié à l'une des tables d'harmonisation étudiée est le manque d'information de base relayée aux nouveaux membres. Par conséquent, il est recommandé d'offrir aux partenaires volontaires en voie d'intégrer les activités d'une table d'harmonisation une séance d'introduction portant notamment sur l'historique du parc, les principaux dossiers en cours,

la mission et les valeurs de Parcs Québec, le mandat de la table d'harmonisation et le développement durable des territoires. Dans un souci de simplification, il pourrait notamment s'agir d'une formation de type « Parcs Plus », adaptée au niveau de connaissances des individus et au contexte régional. Ainsi, les nouveaux intervenants seraient plus à même d'intégrer les discussions dès leur première participation aux rencontres des tables d'harmonisation et de contribuer positivement aux consultations.

6.4 Effectuer un suivi annuel auprès des membres relativement au fonctionnement des tables d'harmonisation

Le suivi des mécanismes est une étape cruciale dans le but d'en permettre la pleine adaptation au contexte et au vouloir de ses utilisateurs. La présente analyse constitue un premier regard critique officiellement posé sur la qualité et la performance des tables d'harmonisation. Il apparaît désormais primordial de poursuivre dans cette avenue. À cet effet, il serait plus que pertinent de s'assurer qu'une évaluation annuelle des mécanismes soit réalisée au sein de chacune des tables par la direction des parcs, en collaboration directe avec leurs membres. L'information et la communication, la participation des partenaires, le déroulement des échanges, l'équité perçue des processus et la satisfaction générale des membres sont autant de thématiques qui pourraient être intégrées à cet examen annuel. Celui-ci pourrait également traiter d'autres sujets abordés dans cette étude. Il est conseillé de consigner les éléments fondamentaux de l'évaluation dans le document cadre du réseau sur les tables d'harmonisation.

6.5 Favoriser une meilleure intégration des résidents et des intervenants scientifiques aux processus participatifs

Enfin, plus largement et dans les limites instaurées par la contrainte d'imputabilité qui s'applique au réseau Sépaq, il convient de favoriser une meilleure intégration des résidents et des intervenants scientifiques, afin d'enrichir les mécanismes de l'approche participative et d'accroître les retombées pour les parcs et les communautés locales.

Dans un premier temps, il importe de définir un moyen d'intégrer davantage les résidents des localités situées en périphérie des parcs au modèle de gouvernance des établissements québécois. À l'heure actuelle, ceux-ci ne bénéficient que de la tribune offerte par le MDDEP à l'étape de la création des parcs pour faire valoir directement leurs préoccupations. Or, la présence d'une structure fixe ou d'une procédure institutionnalisée

instaurant un dialogue régulier avec la population permettrait sans aucun doute de renforcer l'intégration du parc dans le milieu tout en favorisant une plus grande acceptabilité sociale des projets de développement mis de l'avant par la direction. La tenue d'une assemblée populaire sur une base périodique est l'une des options à la portée du réseau. Ainsi, la direction des parcs nationaux et les membres des tables d'harmonisation pourraient faire le bilan de la saison, présenter les projets à venir et recevoir les commentaires et les suggestions des résidents de la périphérie.

La communauté scientifique est un autre groupe qui devrait faire l'objet d'une collaboration élargie. Le savoir généraliste et les connaissances spécifiques qu'elle détient constituent des atouts certains pour la planification des activités de conservation des parcs nationaux. La création d'un comité consultatif rattaché ou non à la table d'harmonisation est un exemple de mécanisme qui pourrait venir faciliter et multiplier les échanges des départements responsables au sein des parcs avec les acteurs scientifiques régionaux, lesquels partagent souvent des objectifs similaires.

En définitive, l'adoption de l'ensemble ou de certaines des mesures citées dans le présent chapitre devrait permettre l'amélioration de l'approche participative et favoriser la bonification de sa contribution à l'atteinte de la mission des parcs nationaux québécois.

CONCLUSION

Les gestionnaires de parcs nationaux font face à de multiples défis, notamment ceux engendrés par l'interrelation du parc avec son milieu d'insertion. Dans ce contexte, le chapitre premier a fait la démonstration que les notions de conservation, de développement et d'accessibilité, lesquelles constituent l'assise de la mission de Parcs Québec, sont étroitement liées de par l'influence mutuelle qui s'opère entre elles et ce, à l'intérieur des limites des parcs comme en périphérie. Ainsi, la direction des parcs nationaux se voit dans l'obligation logique de porter une attention particulière aux intérêts et aux préoccupations des parties prenantes externes.

Afin de rendre compte de cette interdépendance et contrairement aux pratiques traditionnelles, la gouvernance participative s'est peu à peu imposée comme une pratique incontournable pour la gestion durable des territoires protégés à travers le monde. En ce sens, le deuxième chapitre est venu témoigner de la pertinence de ce modèle théorique dans ses diverses variantes.

Au Québec, l'approche participative est apparue avec la refonte de la structure de gestion des parcs en 1999. En effet, tel que dévoilé au chapitre 4, le transfert de l'intendance de ces territoires au réseau Sépaq a été accompagné de la création des tables d'harmonisation, unique mécanisme permettant une gouvernance partagée des parcs nationaux québécois à l'heure actuelle. Ces organes consultatifs permettent aux acteurs régionaux touchés de près ou de loin par les activités des parcs nationaux de faire valoir leurs points de vue et de contribuer à la conception des plans d'orientation ainsi que des projets structurants des établissements dans un cadre institutionnalisé.

En vue d'évaluer la qualité de cet outil et sa propension à favoriser l'atteinte de la mission de Parcs Québec, une méthodologie basée sur les standards internationaux de bonne gouvernance des aires protégées en lien avec les aspects de concertation a été élaborée (chapitre 3).

Ce faisant, l'analyse réalisée au chapitre 5 a permis de démontrer que, pour le cas des parcs étudiés, le fonctionnement des tables d'harmonisation répond à la majorité des critères régissant les bonnes pratiques de gouvernance relativement à l'intégration des parties intéressées au processus décisionnel d'ensemble. Aussi, l'adoption d'une

approche de gouvernance participative génère d'importants bénéfices pour la direction des parcs comme pour les communautés locales. La concertation rendue possible par les tables d'harmonisation agit positivement sur la sensibilisation des acteurs et le développement des programmes de conservation à l'intérieur des parcs et dans les zones tampons. De plus, elle favorise une prise de décision éclairée relativement aux activités régulières et aux projets de développement des parcs. Ainsi, en tant que mécanismes participatifs, les tables d'harmonisation favorisent le développement durable des territoires protégés et des localités adjacentes et contribuent à l'atteinte de la mission des parcs nationaux québécois.

Toutefois, dans les limites du mandat confié à la Sépaq, certaines améliorations proposées au chapitre 6 mériteraient d'être apportées aux processus, de manière à permettre une représentativité élargie des forums consultatifs, à perfectionner l'approche de communication, à maximiser l'apport des membres, en particulier les nouveaux, aux discussions et à garantir un suivi adéquat auprès des partenaires.

En conclusion, l'évaluation conjointe des mécanismes avec les parties prenantes est une étape fondamentale à l'amélioration continue des structures de gouvernance et à la bonne gestion conséquente des parcs nationaux. Si l'analyse réalisée auprès des acteurs liés aux trois tables d'harmonisation sélectionnées a permis de tirer des conclusions s'appliquant par nature à l'ensemble du réseau, il serait néanmoins intéressant d'aller sonder la totalité des membres, afin de valider avec plus d'exactitude la pertinence des recommandations et de les bonifier. Dix ans après la restructuration du réseau québécois de parcs nationaux, cette consultation élargie permettrait de dresser un bilan plus exhaustif du fonctionnement des processus actuels et de repenser globalement l'approche de gouvernance dans une perspective de complémentarité avec les acteurs régionaux.

RÉFÉRENCES

- Abrams, P., Borrini-Feyerabend, G., Gardner, J. et Heylings, P. (2003). Evaluating Governance : A Handbook to Accompany a Participatory Process for a Protected Area. In UICN. *Site de l'UICN – Shared Governance*, [En ligne]. <http://www.iucn.org/about/union/commissions/ceesp/topics/governance/shared.cfm> (Page consultée le 8 mai 2012).
- Beaudoin, F. et Laroche, B. (2010). *La semaine verte*, Montréal, Société Radio-Canada, 28 août 2010, émission de télévision (60 minutes).
- Bolduc, N. (2012). Discussion au sujet des mécanismes participatifs en place aux parcs nationaux des Grands-Jardins et des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie. Communication orale. *Entrevue menée par Marie-Michelle Paradis avec Nancy Bolduc, directrice des parcs nationaux des Grands-Jardins et des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie*, 4 mai 2012, siège social de la Sépaq, Québec.
- Borrini-Feyerabend, G. (1997). *Gestion participative des aires protégées: l'adaptation au contexte*. Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni, UICN, 80 p.
- Bussière, P. (2012a). Discussion au sujet du réseau Parcs Québec. Communication orale. *Entrevue menée par Marie-Michelle Paradis avec Paule Bussière, adjointe au vice-président Parcs Québec à la Sépaq*, 6 février 2012, siège social de la Sépaq, Québec.
- Bussière, P. (2012b). Discussion au sujet des mécanismes participatifs en place au réseau Parcs Québec. Communication orale. *Entrevue menée par Marie-Michelle Paradis avec Paule Bussière, adjointe au vice-président Parcs Québec à la Sépaq*, 29 avril 2012, siège social de la Sépaq, Québec.
- Campbell, A. (1994). Participatory inquiry: beyond research and extension in the sustainability era. *International Symposium Systems-Oriented Research in Agriculture and Rural Development*, Montpellier, France, 21-25 Nov. 1994.
- Charest, R. (10 mai 2012). *Historique des parcs nationaux québécois*. Courriel électronique à Marie-Michelle Paradis, adresse destinataire : marie-michelle.paradis@usherbrooke.ca
- Dawson, C.P. et Hendee, J.C. (2009). *Wilderness management : Stewardship and Protection of Resources and Values*. 4^e édition, Golden (CO), Fulcrum Publishing, 2 500 p.
- Dearden, P. et Bennett, M. (2005). Trends in Global Protected Area Governance : 1992–2002. *Environmental Management*, vol. 36, n° 1, p. 89–100.
- Desjardins, R. (2009). Les parcs nationaux du Québec : un réseau de calibre international. In Nature Québec. *FrancVert – Le webzine environnemental*, [En ligne]. <http://www.francvert.org/pages/62introductionaudossier.asp> (Page consultée le 4 octobre 2011).

- Doyon, M (2003). Le récréotourisme et l'environnement naturel dans les aires protégées périurbaines : la région métropolitaine de Montréal. *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 26, n° 2&3, p. 419-430.
- Dudley, N. (2008). *Lignes directrices pour l'application des catégories de gestion aux aires protégées*. Gland, Suisse, UICN, 96 p.
- Dumais, B. (2012). Discussion au sujet de la représentativité de l'échantillonnage pour la réalisation de sondage. *Entrevue téléphonique menée par Marie-Michelle Paradis avec Bernard Dumais, conseiller (direction Recherche et Sondages, vice-présidence Stratégies et Marketing, Mouvement Desjardins)*, 18 avril 2012, Sherbrooke.
- Eagles, P.F.J., McCool. S.F. et Haynes, C.D. (2002). Sustainable Tourism in Protected Areas - Guidelines for Planning and Management. *In UICN. Site de l'UICN – Publications*, [En ligne]. http://cmsdata.iucn.org/downloads/pag_008.pdf (Page consultée le 30 octobre 2011).
- Gagnon, C. (2006). *L'écotourisme, entre l'arbre et l'écorce : de la conservation au développement viable des territoires*. Québec, Presses de l'Université du Québec. 414 p.
- Gélinas, G. (2011). Les expropriés de Forillon veulent des gestes concrets. *In La Presse. La Presse.ca - Le Soleil*, [En ligne]. <http://www.lapresse.ca/le-soleil/dossiers/forillon-lexpropriation/201110/19/01-4458852-les-expropries-de-forillon-veulent-des-gestes-concrets.php> (Page consultée le 23 mai 2012).
- Graham, J., Amos, B. et Plumptre, T. (2003). *Governance Principles for Protected Areas in the 21st Century*. Ottawa, Institute on Governance, 40 p.
- Guillot, F. (2012). Discussion au sujet des mécanismes participatifs en place aux parcs nationaux des Monts-Valin et de la Pointe-Taillon. Communication orale. *Entrevue téléphonique menée par Marie-Michelle Paradis avec François Guillot, directeur des parcs nationaux des Monts-Valin et de la Pointe-Taillon*, 30 avril 2012, Sherbrooke.
- Guillot, F. (15 mai 2012). *Organisation et suivi des rencontres des tables d'harmonisation*. Courriel électronique à Marie-Michelle Paradis, adresse destinataire : marie-michelle.paradis@usherbrooke.ca
- Héritier, S. (2010). Participation et gestion dans les parcs nationaux de montagne : approches anglo-saxonnes. *Revue de géographie alpine*, vol. 98, p.155-169.
- Héritier, S. (2003). Tourisme et activités récréatives dans les parcs nationaux des montagnes de l'Ouest canadien: impacts et enjeux spatiaux (parcs nationaux Banff, Jasper, Yoho, Kootenay, Lacs Waterton, Mount Revelstoke et des Glaciers). *Annales de Géographie*, t. 112, n°629. p. 23-46.
- Hockings, M., Stolton, S., Leverington, F., Dudley, N. et Courrau, J. (2006). *Evaluating Effectiveness: A framework for assessing management effectiveness of protected areas*. 2^e édition, Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni, UICN, 105 p.

- James, R.F. et Blamey, R.K. (1999). Public Participation in Environmental Decision-Making – Rhetoric to Reality?. *International Symposium on Society and Resource Management*, Brisbane, Australia, 7 - 10 July 1999.
- Leverington, F., Hockings, M. and Lemos Costa, K. (2008). Management effectiveness evaluation in protected areas: A Global Report. *In UICN, Publications*, [En ligne]. <http://data.iucn.org/dbtw-wpd/edocs/2008-089.pdf> (Page consultée le 11 mai 2012).
- Lockwood, M., Worboys, G. et Kothari, A. (2006). *Managing Protected Areas: A Global Guide*. New York, Routledge, 832 p.
- Loi sur la Société des établissements de plein air du Québec*, L.R.Q., chapitre S-13.01.
- Loi sur les parcs*, L.R.Q., chapitre P-9.
- Mannigel, E. (2008). Integrating Parks and People: How Does Participation Work in Protected Area Management?. *Society and Natural Resources*, vol. 21, n^o 6, p. 498-511.
- Marchand, S. (2012). Discussion au sujet des mécanismes participatifs en place au parc national du Mont-Tremblant. Communication orale. *Entrevue téléphonique menée par Marie-Michelle Paradis avec Sylvie-Anne Marchand, directrice du parc national du Mont-Tremblant*, 1^{er} mai 2012, Sherbrooke.
- Marion, J.L. (1998). Recreation Ecology Research Finding: Implications for Wilderness and Park Managers. *In Leave No Trace, Proceeding of the National outdoor ethics conference (18 au 21 avril 1996)*, [En ligne], <http://www.Int.org/training/PDFs/RecEcolResFindings.pdf> (page consultée le 1^{er} février 2012).
- MDDEP (2011). Capsules d'information sur les services écologiques. *In MDDEP. Site du MDDEP – Biodiversité*, [En ligne]. <http://www.mddep.gouv.qc.ca/biodiversite/capsules/index.htm> (Page consultée le 7 mai 2012).
- MDDEP (2002). *La Loi sur les parcs*. *In MDDEP. Site du MDDEP – Parcs*, [En ligne]. <http://www.mddep.gouv.qc.ca/parcs/cadre/loi.htm> (Page consultée le 9 mai 2012).
- Morin, V. (2005). *Code Morin : procédures des assemblées législatives*. Montréal, Éditions Beauchemin, 156 p.
- Parc national du Mont-Tremblant (2011). Liste des membres présents à la rencontre. *Compte rendu de réunion de la table d'harmonisation du parc national du Mont-Tremblant*, 25 août 2011, Lac-Supérieur.
- Parcs nationaux des Grands-Jardins et des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie (s.d.). Liste des membres présents à la rencontre. *Compte rendu de réunion de la table d'harmonisation des parcs nationaux des Grands-Jardins et des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie*.

- Parc national des Monts-Valins (2009). Liste des membres présents à la rencontre. *Compte rendu de réunion de la table d'harmonisation du parc national des Monts-Valins*, 12 mai 2009, Chicoutimi.
- Parcs Canada (2012). Parcs nationaux et réserves de Parc national du Canada. *In* Parcs Canada. *Site de Parcs Canada*, [En ligne]. <http://www.pc.gc.ca/fra/docs/v-g/nation/nation103.aspx> (Page consultée le 9 mai 2012).
- Pimbert, M.P. et Pretty, J.N. (1995). *Parks, People and Professionals: Putting « Participation » into Protected Area Management*. Genève, Institut de recherche des Nations Unies pour le développement sociale, 15 p.
- Richards, C., Blackstock, K. et Carte, C. (2007). Practical Approches to Participation. *In* The Macaulay Land Use Research Institute (MLURI). *Site du MLURI*, [En ligne]. <http://www.macaulay.ac.uk/economics/research/SERPpb1.pdf> (Page consultée le 8 mai 2012).
- Rioux, G. et Guay, J.P. (2003). Parcs Québec : une nouvelle approche pour l'aménagement de sentiers axée sur la conservation. *Le Naturaliste canadien*, vol. 127, n° 1, hiver 2003, p. 91-99.
- Société de la Faune et des Parcs (2002). Politique sur les parcs. *In* MDDEP. *Site du MDDEP – Parcs*, [En ligne]. http://www.mddep.gouv.qc.ca/parcs/act-serv/act_ser_fr.pdf (Page consultée le 1^{er} février 2012).
- Sépaq (2012). Parcs Québec. *In* Sépaq. *Site de la Sépaq – Parcs Québec*, [En ligne]. <http://www.sepaq.com/pq/> (Page consultée le 19 mai 2012).
- Sépaq (2008). *Fonctionnement et rôle des tables d'harmonisation dans le réseau québécois des parcs nationaux*. Québec, Sépaq, 3 p.
- UICN (2004). Le Plan d'action de Durban. *In* UICN. *Site de l'UICN – Publications*, [En ligne]. <http://cmsdata.iucn.org/downloads/durbanactionfr.pdf> (Page consultée le 8 mai 2012).
- Wilcox, D. (2003). The Guide to Effective Participation. *In* David Wilcox. *Partnerships and Participation*, [En ligne]. <http://www.partnerships.org.uk/guide/index.htm> (Page consultée le 8 mai 2012).

ANNEXE 1

PLAN D'ENTREVUE AUPRÈS DES DIRECTEURS

A) Tables d'harmonisation

- Q1. Qui est chargé de rédiger les ordres du jour en vue des réunions de la table d'harmonisation ?
- Q2. Au besoin, les membres ont-ils la possibilité d'y apporter des modifications ?
- Q3. Quelle est la durée d'un mandat pour les membres à la table d'harmonisation ?
- Q4. De quelle manière est effectuée la prise de décision au sein de la table d'harmonisation ? (consensus, vote à la majorité, autre/précisez)
- Q5. Qui préside les réunions des tables d'harmonisation ?
- Q6. De quelle façon cette personne est-elle désignée ?
- Q7. Aux cours des échanges à la table d'harmonisation, comment évaluez-vous la contribution des membres à :
- la formulation de commentaires en réaction à des propositions soumises par la direction du parc ou par les autres membres
 - la recherche de solutions en réponse à des problématiques ciblées
 - l'émission d'idées nouvelles sur une base spontanée
 - l'alimentation des discussions de façon générale.
- Q8. Selon son fonctionnement actuel, la table d'harmonisation permet-elle à chacun des membres de faire valoir équitablement ses positions sur les sujets abordés ?
- Q9. Quels sont les principaux coûts et bénéfices découlant des activités des tables d'harmonisation pour la direction du parc en ce qui a trait à:
- la prise de décision
 - les efforts de sensibilisation
 - les initiatives de conservation
 - autre(s), précisez.
- Q10. De quelle façon la direction du parc assure-t-elle la prise en compte et la mise en œuvre des mesures issues du travail collaboratif avec la table d'harmonisation ?
- Q11. Dans quelle proportion les idées et les intérêts exprimés par les membres de la table d'harmonisation sont-ils intégrés aux décisions prises par la direction du parc ?

B) Gouvernance et participation

- Q12. La gouvernance se définit comme l'ensemble des processus et des structures qui régissent la distribution et les modes d'exercice du pouvoir pour la prise de décision et la gestion régulière au sein d'une organisation. Quels sont selon vous les critères centraux pour une bonne gouvernance des parcs nationaux ?
- Q13. Quelles sont les principales motivations qui incitent la direction du parc à mettre en œuvre des processus participatifs (table d'harmonisation et autres) ?
- Q14. La direction du parc rend-elle de la documentation ou de l'information disponible afin d'alimenter les processus participatifs ou de rendre compte de ses activités aux parties prenantes (ex. : rapports d'études techniques, données financières, rapport d'activité, ébauche des projets à venir)? Si oui, de quel type et à quelle fréquence ?
- Q15. Selon vous, à quel(s) niveau(x) devrait se situer la participation des parties prenantes suivantes aux processus de gestion des parcs nationaux ?

		Niveau de participation		
		Participation minimale (peu ou pas d'interaction avec la direction du parc)	Information active (échange mutuel d'information)	Consultation (échange d'opinions susceptible d'influencer les décisions de la direction du parc)
Partenaires	Communautés autochtones présentes sur le territoire			
	Résidents en périphérie du parc			
	Communauté scientifique			
	Acteurs économiques locaux			
	Autre(s). Précisez.			

- Q16. La direction du parc a-t-elle procédé à la conclusion d'entente(s) particulière(s) avec des partenaires locaux en vue de poursuivre sa mission ?

ANNEXE 2

SONDAGE À L'INTENTION DES MEMBRES DES TABLES D'HARMONISATION DU RÉSEAU PARCS QUÉBEC

- Q1. Nom
- Q2. Organisation
- Q3. Parc national auprès duquel vous êtes impliqué(e)
- Q4. Depuis combien d'années prenez-vous part aux activités de la table d'harmonisation ?
- moins de un an
 - un à trois ans
 - plus de trois ans
- Q5. À combien de rencontres avez-vous assisté depuis le début de votre engagement auprès de la table d'harmonisation ?
- Q6. Quelles sont les principales motivations qui vous incitent à vous impliquer au sein de la table d'harmonisation ? Veuillez indiquer votre niveau d'accord avec chacune des affirmations suivantes (tout à fait d'accord, plutôt en accord, plutôt en désaccord, tout à fait en désaccord, ne s'applique pas) :
- Mon organisation souhaite se tenir à l'affût des décisions qui pourraient influencer ses activités.
 - La mission et/ou les valeurs de Parcs Québec rejoignent celles de mon organisation.
 - La table d'harmonisation permet la planification de projets communs avec la direction du parc.
 - Mon organisation souhaite faire valoir ses intérêts auprès de la direction du parc.
 - Mon organisation souhaite mettre son expertise à profit en vue de contribuer à l'atteinte de la mission des parcs.
 - Autre(s). Précisez.
- Q7. Quel est votre degré de satisfaction vis-à-vis les sujets mis à l'ordre du jour lors des rencontres de la table d'harmonisation (très satisfait, satisfait, peu satisfait, insatisfait) ?
- Q8. Quel(s) sujet(s) souhaiteriez-vous voir intégré(s) en priorité à l'ordre du jour dans une rencontre future de la table d'harmonisation ?
- Q9. Aux cours des échanges à la table d'harmonisation, comment évaluez-vous votre contribution au niveau de (élevée, moyenne, faible, nulle, ne s'applique pas) :
- l'analyse des propositions soumises par la direction du parc ou par les autres membres
 - la recherche de solutions en réponse à des problématiques ciblées
 - l'émission d'idées nouvelles sur une base spontanée
 - l'alimentation des discussions de façon générale ?

- Q10. Aux cours des échanges à la table d'harmonisation, à quel degré évaluez-vous la contribution des autres membres au niveau de (élevée, moyenne, faible, nulle, ne s'applique pas):
- l'analyse des propositions soumises par la direction du parc ou par les autres membres
 - la recherche de solutions en réponse à des problématiques ciblées
 - l'émission d'idées nouvelles sur une base spontanée
 - l'alimentation des discussions de façon générale ?
- Q11. De façon générale, diriez-vous que vous recevez suffisamment d'information de la part de la direction du parc pour être en mesure de contribuer efficacement aux échanges à la table d'harmonisation (oui, non) ? Commentaires.
- Q12. Y a-t-il de la documentation ou de l'information dont vous ne disposez pas présentement et qui constituerait un atout pour alimenter ou améliorer les activités de la table d'harmonisation (oui, non) ? Précisez.
- Q13. Quels sont les principaux bénéfices retirés par votre organisation du fait de sa participation à la table d'harmonisation ? Veuillez indiquer le degré d'importance des bénéfices suivants pour votre organisation. (très important, important, peu important, sans importance, ne s'applique pas) :
- Bénéfices financiers découlant d'un partage des coûts avec la direction du parc
 - Réseautage professionnel
 - Meilleure insertion de votre organisation dans le milieu
 - Hausse de la notoriété de votre organisation
 - Meilleure intégration de la conservation de la nature aux activités de mon organisation
 - Influence sur le développement du parc de manière à favoriser l'atteinte des objectifs de mon organisation
 - Autre(s). Précisez.
- Q14. Quels sont les principaux coûts engendrés par votre participation à la table d'harmonisation (financiers, ressources humaines, etc.) ?
- Q15. Veuillez indiquer votre niveau d'accord avec chacune des affirmations suivantes (tout à fait d'accord, plutôt en accord, plutôt en désaccord, tout à fait en désaccord) :
- Le fonctionnement des rencontres incite à la participation de l'ensemble des membres, sans discrimination fondée sur les convictions des parties ou sur les intérêts qu'elles défendent.
 - Le fonctionnement des rencontres favorise la prise de parole de l'ensemble des membres de la table d'harmonisation, sans égard à l'organisation ou au groupe social qu'ils représentent.
 - Le fonctionnement des rencontres permet l'expression d'une diversité de points de vue.

Q16. Veuillez indiquer votre niveau d'accord avec chacune des affirmations suivantes (tout à fait d'accord, plutôt en accord, plutôt en désaccord, tout à fait en désaccord) :

- Les activités de la table d'harmonisation permettent aux membres d'influencer les décisions relatives à la gestion du parc.
- Les opinions exprimées par les membres lors des rencontres de la table d'harmonisation sont prises en compte dans la planification stratégique du parc.
- La direction du parc démontre une ouverture face aux idées et aux solutions proposées par les membres de la table d'harmonisation.
- La confiance mutuelle caractérise la relation qui unit la direction du parc aux autres membres de la table d'harmonisation.

Q17. Selon vous, à quel(s) niveau(x) devrait se situer la participation des partenaires suivants, actuels et potentiels, aux processus de création et de gestion des parcs nationaux ? Cochez tous les niveaux applicables.

		Niveau de participation		
		Participation minimale (peu ou pas d'interaction avec la direction du parc)	Information active (échange mutuel d'information)	Consultation (échange d'opinions susceptible d'influencer les décisions de la direction du parc)
Partenaires	Communautés autochtones présentes sur le territoire			
	Résidents en périphérie du parc			
	Communauté scientifique			
	Acteurs économiques locaux			
	Autre(s). Précisez.			

Q18. Parmi les critères suivants, veuillez sélectionner et ordonner les quatre qui vous semblent les plus importants pour la bonne gouvernance des parcs nationaux (1 = le plus important).

- L'influence des partenaires et acteurs locaux pour la gestion des parcs
- La circulation de l'information
- La clarté et la compréhension des rôles et des responsabilités
- L'existence d'une procédure de règlement des différends
- L'utilisation responsable des ressources financières et matérielles
- La distribution équitable des coûts et des bénéfices entre les partenaires
- La présence de mécanismes de reddition de comptes
- Le partage, par la direction du parc et par ses partenaires, d'une vision et de valeurs communes.

Q19. À quel niveau évaluez-vous votre connaissance des parcs québécois et de leur mission (excellente, bonne, faible, nulle) ?

Q20. Pouvez-vous décrire en trois (3) mots la mission des parcs nationaux québécois ?

Q21. Considérant le fonctionnement de la table d'harmonisation sur laquelle vous siégez, pouvez-vous nommer les trois rôles principaux qu'elle joue concrètement ?

Q22. Parmi les valeurs énoncées ci-dessous, veuillez sélectionner et ordonner les quatre qui vous semblent les plus importantes en regard de la gestion des parcs nationaux (1 = le plus important).

- La satisfaction de la clientèle
- La protection de l'environnement et le développement durable
- La mise en valeur du patrimoine protégé
- La conservation de l'intégrité écologique du parc et de sa biodiversité
- L'innovation et la créativité
- La concertation avec les milieux régionaux
- L'esprit d'entreprise et l'implication du personnel
- La rigueur, l'efficacité de gestion et la simplicité administrative.

Q23. Globalement, quel est votre niveau de satisfaction relativement aux activités de la table d'harmonisation ? (très satisfait, satisfait, peu satisfait, insatisfait).
Commentaires.

Si vous avez des commentaires ou des suggestions additionnels en rapport avec ce sondage ou avec les activités de la table d'harmonisation, veuillez utiliser l'espace suivant pour nous en faire part :

Je vous remercie de votre précieuse collaboration,

Marie-Michelle Paradis
Candidate à la Maîtrise en environnement
Université de Sherbrooke

ANNEXE 3 - CRITÈRES, INDICATEURS ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ANALYSE

Critères	Indicateurs	Objectifs
1. Niveau d'engagement envers l'approche participative	Temps alloué à la planification, à l'implémentation et à l'évaluation des processus participatifs	Déterminer la valeur temporelle de l'engagement des parcs envers les processus participatifs
	Formation dispensée aux parties prenantes externes	Déterminer la volonté de Parcs Québec d'enrichir ses processus participatifs par l'amélioration des connaissances et des compétences de ses parties prenantes
2. Représentativité des mécanismes	Catégories d'acteurs sociaux représentés au sein des différents mécanismes participatifs	Vérifier la représentativité des mécanismes décisionnels et participatifs en fonction de la diversité des acteurs régionaux
	Catégories d'acteurs sociaux représentés au sein des organes décisionnels	
	Responsabilité de l'élaboration des ordres du jour	Évaluer le pouvoir des parties prenantes à influencer la nature des rencontres de la table d'harmonisation en fonction de leurs intérêts
	Niveau de satisfaction des parties prenantes quant aux sujets mis à l'ordre du jour des tables d'harmonisation	Valider la compatibilité du contenu des ordres du jour des tables d'harmonisation avec les intérêts des membres

Critères	Indicateurs	Objectifs
3. Participation des parties prenantes	Existence de mécanismes participatifs en fonction des étapes du cycle de gestion	Recenser l'ensemble des mécanismes participatifs existant chez Parcs Québec
	Fréquence des interactions avec les parties prenantes dans le cadre des processus participatifs	Déterminer la régularité des consultations de la direction des parcs nationaux avec ses parties prenantes
	Assistance des parties prenantes aux rencontres des tables d'harmonisation	Évaluer la constance et le sérieux de l'engagement des membres des tables d'harmonisation
	Durée de la collaboration au sein de la table d'harmonisation	Mesurer la pérennité de l'engagement des membres des tables d'harmonisation
	Niveau de contribution perçu des membres aux échanges aux tables d'harmonisation	Évaluer la contribution des membres aux échanges à la table d'harmonisation en fonction des types d'intervention
	Niveau de participation souhaité des parties prenantes	Déterminer le niveau d'intégration souhaité des parties prenantes aux processus de gestion des parcs nationaux
4. Circulation de l'information	Existence et fréquence de la documentation fournie aux parties prenantes	Évaluer la prédisposition de la direction du parc à la communication de l'information et à l'alimentation des processus participatifs
	Niveau de satisfaction des membres quant à l'information qui leur est communiquée	Déterminer la qualité de la circulation de l'information à l'intention des membres de la table d'harmonisation
		Identifier les lacunes en matière d'information auprès des membres aux tables d'harmonisation

Critères	Indicateurs	Objectifs
5. Équité des processus	Mode de prise de position	Évaluer le niveau d'équité des processus en fonction du mode de prise de décision et de la présidence de la table d'harmonisation
	Présence d'un facilitateur impartial lors des rencontres des tables d'harmonisation	
	Niveau perçu d'équité relativement au fonctionnement des tables d'harmonisation	Déterminer le niveau perçu d'équité au sein des discussions à la table d'harmonisation
	Distribution des coûts et des bénéfices découlant des activités de la table d'harmonisation	Établir un portrait de la distribution des coûts et des bénéfices découlant des activités de la table d'harmonisation tel que perçu par les différents acteurs
6. Réceptivité et prise en compte des intérêts des parties prenantes	Niveau d'intégration des intérêts des membres de la table d'harmonisation aux décisions de la direction du parc	Mesurer de façon qualitative le niveau d'intégration des intérêts des membres de la table d'harmonisation aux décisions de la direction du parc
	Niveau de satisfaction des parties prenantes externes quant à leur contribution aux processus de décision	Évaluer la perception des membres des tables d'harmonisation quant à la prise en compte de leurs intérêts par la direction des parcs
	Niveau de satisfaction des membres quant à la capacité de la direction du parc à honorer leurs engagements	
	Niveau de flexibilité de la direction du parc	
	Niveau de confiance entre les parties	

Critères	Indicateurs	Objectifs
7. Compréhension commune des fondements et des objectifs de la démarche participative	Niveau de connaissance générale de l'organisme et de sa mission par les parties prenantes	Évaluer la connaissance des parcs québécois, de la table d'harmonisation et de leur mission par les membres des tables d'harmonisation
	Niveau de compréhension de la mission de Parcs Québec	
	Niveau de compréhension par les parties prenantes du rôle des tables d'harmonisation	
	Motivations à s'impliquer au sein des processus participatifs	Comparer les motivations de la direction des parcs avec celles des autres membres aux tables d'harmonisation
8. Valeurs et vision de gouvernance conjointes	Partage des valeurs de l'organisme par les parties prenantes externes	Mesurer la concordance des valeurs des membres aux tables d'harmonisation avec celles de Parcs Québec à l'égard de la gestion des parcs nationaux
	Existence d'une vision partagée du concept de bonne gouvernance par la direction du parc et par les autres parties prenantes	Vérifier la concordance de la vision de gouvernance des parcs nationaux de la direction des parcs avec celle des membres aux tables d'harmonisation