

LES CONFLITS DE PLANIFICATION TERRITORIALE : DE L'IMPASSE SOCIALE À DES PISTES DE SOLUTIONS PARTAGÉES - CAS DE FIGURE DE MONT-KAAIKOP

André Goulet, aménagiste des territoires naturels, ing.f., M.Sc., Isabelle Marcoux, géographe, DESS A.A. et Nicolas Bergeron, biologiste, M.Sc.



26 JANVIER 2018

Table des matières

| | |
|--|----|
| CONTEXTE | 2 |
| RÉTROSPECTIVE DES ÉVÉNEMENTS | 2 |
| AUTOPSIE D'UNE RÉSISTANCE SOCIALE | 4 |
| Facteur prédisposant : une nouvelle loi dont certaines dispositions sont nées vieilles | 5 |
| Facteur déclenchant : un appel de consultation vétuste dans un monde en changement..... | 6 |
| Facteur aggravant : Les préjugés des deux camps et la polarisation des positions | 7 |
| DES FONDEMENTS DE RÉFLEXION EN AMONT DES SOLUTIONS | 9 |
| Le développement durable et l'acceptabilité sociale en formules appliquées | 10 |
| Six questions pour se prémunir de dérapages avant et pendant un projet territorial..... | 11 |
| PASSER EN MODE SOLUTION..... | 13 |
| LE SAVOIR-ÊTRE, OU LA POSTURE..... | 15 |
| L'HUMILITÉ | 16 |
| UN PROJET QUI DEVIENT LE PROJET | 17 |
| LES PARADIGMES TERRITORIAUX..... | 18 |
| LA LÉGITIMITÉ | 19 |
| LES ÉMOTIONS | 20 |
| ET POURQUOI PAS LE DON..... | 21 |
| LE SAVOIR-FAIRE, OU CADRE ET MÉCANISMES DE PARTICIPATION | 21 |
| LA FACILITATION ET LA MÉDIATION | 23 |
| LE SAVOIR, OU L'APPEL DES COMPÉTENCES | 27 |
| CONCLUSION..... | 27 |
| RÉFÉRENCES..... | 29 |

CONTEXTE

Tirant ses fondements en 2011, la crise forestière du territoire de Mont-Kaaikop en arrive bientôt à sa septième année d'histoire. Bien documentée, elle fait encore aujourd'hui, puisque non résolue, l'objet d'une couverture médiatique¹²³.

Les parties prenantes s'y sont affrontées sur un fond de multifonctionnalité territoriale et s'affrontent encore sur plusieurs autres fronts : les visions sociales, environnementales, économiques et de gouvernance s'entrechoquent, crient leurs légitimités propres, se cristallisent.

Issu d'une démarche de planification territoriale plutôt banale, le dossier est aujourd'hui envenimé et semble être, à première vue, insolvable. Une coalition a été formée, une Municipalité s'est braquée, une MRC aux intérêts multiples s'est divisée, un ministère expérimentant les modalités d'une nouvelle loi s'est retrouvé sur la place publique et, dépouillés du rôle de planificateur des espaces forestiers, les industriels forestiers ont assisté à la scène comme spectateur. Aux yeux de plusieurs belligérants, trouver une solution reviendrait à chercher la quadrature du cercle.

Que s'est-il passé ? Comment les vecteurs en cause ont-ils interagi pour se solder sur une impasse territoriale ? Pourquoi cette impasse perdure-t-elle encore ? Le dossier du Mont-Kaaikop est un dossier complexe. Mais il est aussi l'exemple du conflit qui peut paver la voie à une opportunité unique de mieux faire les choses, ensemble.

Tirant des apprentissages de leur implication étroite dans le dossier, d'une expérience cumulée de plus de 40 années en concertation territoriale, de réflexions qui ont mené à l'aboutissement d'une pensée territoriale et de quelques projets de recherche en collaboration avec le milieu universitaire, les auteurs, suite à une courte rétrospective des événements, tentent intuitivement et pragmatiquement d'expliquer les phénomènes en cause et proposent quelques pistes de solutions dans une perspective de développement durable.

RÉTROSPECTIVE DES ÉVÉNEMENTS

La crise du Mont-Kaaikop peut se résumer par le choc des différents pouvoirs : le pouvoir exécutif exercé dans les balises d'un nouveau cadre légal et réglementaire mis à sa disposition par le pouvoir législatif, s'est vu confronté par le contre-pouvoir citoyen, auquel donna raison le pouvoir judiciaire. Le contre-pouvoir est ici décrit comme un pouvoir qui s'organise face à une autorité établie.

¹ Radio-Canada (2013)

² La Presse (2015)

³ Journal de Montréal (2017)

L'origine de l'impasse coïncide approximativement avec l'avènement de la loi sur l'aménagement durable du territoire forestier (LADTF) annoncée en 2010, mais entrée en vigueur en avril 2013.

Le conflit a comme trame de fond la planification d'un secteur de coupe forestière de quelques centaines d'hectares en terres publiques, dont une grande partie avait été planifiée au sommet du mont Kaaikop qui culmine à 838 mètres d'altitude⁴ et qui est utilisé par une base de plein air et plusieurs autres usagers.

En 2013-2014, le dossier fut judiciairisé dans l'affaire *Municipalité de Sainte-Lucie-des-Laurentides contre Groupe Crête Division Riopel, Scierie Carrière, ministère des Ressources naturelles (MRN), ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs (MDDEFP), et CRÉ Laurentides* présidé par la juge Claudine Roy⁵. Exceptionnellement, même si les actes de l'administration publique jouissent d'une présomption de validité et que celui qui attaque une décision ministérielle discrétionnaire assume un lourd fardeau, le pouvoir judiciaire est intervenu dans l'exercice d'une discrétion ministérielle pour ordonner la suspension de toute autorisation de récolte. Le conflit devenait alors litige.

Alors qu'elle impliquait au départ surtout deux acteurs, soit d'une part, le MRN devenu depuis le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP), d'autre part, une petite coalition formée de citoyens, d'acteurs régionaux et provinciaux et de la municipalité de Sainte-Lucie-des-Laurentides, le litige s'est envenimé au point où les Mohawks de Tioweroton s'étaient alors ajoutés en se prononçant contre le projet de planification forestière et en envoyant une mise en demeure au Gouvernement du Québec. Le public « attentif » à la cause s'est élargi. Une pétition regroupant 7000 signataires fut organisée. En 2016, la coalition réalisait un sondage public dans lequel la grande majorité de quelque 1000 répondants se positionnait contre les coupes forestières. Une démocratie de spectateurs devenait alors la démocratie de participants⁶.

Quelques rencontres de dernier recours ont été tentées en présence de toutes ou de certaines parties prenantes. Chacune des parties prescrivant ses propres prémisses de négociation jugées inacceptables par les parties adverses, chacune ayant des intérêts dans le projet territorial (y compris le MFFP) et ne possédant pas de conciliateur neutre au service exclusif du processus participatif, les tentatives sont devenues palabres et se sont soldées par une cristallisation des positions originales de chacun. Or, le durcissement ou la polarisation de la position des parties prenantes est un processus efficace pour faire durer la controverse, pour alimenter le conflit. Dans ce type de braquage, souvent, il ne reste plus aux parties qu'à se battre, à défaut de pouvoir débattre⁷. Les parties ne participent alors plus à la construction progressive d'une véritable intelligence collective menant à des solutions communes, mais fabriquent plutôt ensemble le problème.

La première mouture et ses versions ultérieures du projet du chantier Legault furent mises au rancart par le MFFP, le second acte du dossier prend aujourd'hui forme. En effet, à

⁴ Coalition pour la préservation du Mont-Kaaikop (2018)

⁵ Cour supérieure du Québec présidé par la juge Claudine Roy (2014)

⁶ Baillargeon (2006)

⁷ Batelier et Maillé (2017)

l'heure d'écrire ces lignes, le MFFP vient tout juste de terminer les consultations des parties prenantes, auxquelles la coalition a participé, sur son plan d'aménagement forestier intégré tactique (PAFIT) 2018-2023.

Le constat est brutal : à l'heure où le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) identifie l'aménagement des forêts comme une activité efficace permettant de réduire et d'absorber les émissions de gaz à effet de serre (GES)⁸, un tel conflit social ne laisse pas une bonne impression ni du promoteur (MFFP) ni des opposants, ni de la foresterie déjà en mal d'image positive et ce, ni dans le dossier actuel, ni dans les dossiers futurs.

La recherche des bonnes solutions passe d'abord par l'identification des causes, nombreuses, ayant mené à cette inadéquation territoriale.

AUTOPSIE D'UNE RÉSISTANCE SOCIALE

Pour qu'un destin conserve sa grandeur et sa noblesse, il faut avoir le choix d'y consentir

Madeleine Ferron

Avec perspective, il n'est pas surprenant qu'un conflit forestier comme celui du Mont-Kaaikop se soit révélé dans la région des Laurentides où des oppositions territoriales surviennent depuis longtemps et font manchette encore régulièrement : la ligne de transport d'électricité à Saint-Adolphe-d'Howard, la gare de train de banlieue à Mirabel et le projet Énergie Est sont des

exemples similaires de conflits territoriaux. Après tout, pour reprendre l'une des expressions fétiches d'un collègue, les Laurentides fut et est la « région incubatrice des conflits d'usage » au Québec, faisant allusion aux nombreuses difficultés d'harmonisation dans l'exercice de *territorialité* et de *gouvernementalité* des commettants de projets territoriaux⁹.

Avec un accroissement incessant de la population dans un espace limité et à l'intérieur de paysages communs, force est de constater que les conflits ne guettent plus seulement les grands projets d'infrastructure, mais également le projet privé, voire la propriété privée en elle-même. Désormais, ni la petitesse du projet, ni sa tenure, ni leur respect complet des Lois et règlements, ne dispensent leurs promoteurs de l'obtention d'un « permis social d'opérer »¹⁰. La crise a été alimentée par une série de facteurs selon un parcours séquentiel, faisant *crescendo* : une succession de facteurs prédisposants, déclenchants et aggravants s'est soldée par le gel du territoire et des relations « épidermiques » tendues entre les acteurs du dossier.

⁸ Thiffault et al. (2017)

⁹ Bérubé et Savard (2017)

¹⁰ Plottu (2015)

Facteur prédisposant : une nouvelle loi dont certaines dispositions sont nées vieilles

Résultat direct des recommandations de la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise (commission Coulombe), la nouvelle mouture du régime forestier a permis, entre autres innovations, la création d'un poste de forestier en chef, la prise en charge du calcul de la possibilité forestière par le forestier en chef, la baisse des possibilités forestières qui a été appliquée dès 2005, l'implantation progressive de l'aménagement écosystémique, l'élaboration d'un nouveau règlement sur l'aménagement durable des forêts et la réaffirmation d'atteindre l'objectif d'alors de 8 % d'aires protégées d'ici la fin de 2008.

Toutefois, la commission Coulombe faisait la recommandation 7.5 qui fut libellée comme suit : « Que le gouvernement apporte les changements nécessaires pour établir, sur chaque unité d'aménagement forestier, un organisme de planification locale responsable de produire les plans d'aménagement forestier intégré, de mener les consultations publiques, de coordonner la réalisation des travaux et de voir à la certification des pratiques d'aménagement sur le territoire »¹¹. Cette recommandation impliquait que le Gouvernement retire la responsabilité de la planification aux industriels forestiers.

Dans un rapport datant de 2007, le MRNF précisait que « La mise en place d'un organisme de planification locale fait, par ailleurs, l'objet de travaux d'analyse. Cette recommandation de la commission fait appel à une révision en profondeur des rôles et responsabilités en matière d'aménagement forestier. Cette question sera abordée dans le cadre de la refonte du régime forestier ». En vérité, la recommandation 7.5 ne fut jamais complètement mise en œuvre et c'est le ministère qui, désormais interventionniste, garda la responsabilité de la planification forestière.

Croisée avec la recommandation 4.19 de la commission Coulombe qui stipule « Que les plans d'aménagement forestier intégré (PAFI) soient le fruit d'une concertation entre les usagers présents dans l'unité d'aménagement forestier. En cas de conflit insoluble à l'échelle locale et régionale, le ministre des Ressources naturelles et de la Faune pourra trancher, demander au Bureau des audiences publiques sur l'environnement de faire une évaluation des impacts environnementaux du PAFI général ou utiliser d'autres mécanismes d'arbitrage », cette importante modalité de gouvernance aujourd'hui enchâssée dans la LADTF allait placer le Gouvernement en écartèlement entre sa mission de planifier la récolte forestière et celle de concerter les parties prenantes et de trancher les dossiers semblant insolubles.

Dans le dossier du Mont-Kaaikop, faute de présence d'un État ou d'un délégataire neutre pouvant jouer « le rôle d'arbitre pour assurer l'intérêt général »¹², la régulation dû suivre un inhabituel et coûteux parcours juridique. Or selon Fortin et Chiasson (2017), « [une] démarche d'arbitrage ne peut se faire en vase clos et de façon descendante. C'est sur ce point que la gouvernance territoriale devient essentielle ». En effet, quand

¹¹ Gouvernement du Québec (2007)

¹² Fortin et Chiasson (2017)

vient le temps d'appliquer un cadre de régulation, si le Gouvernement ne peut faire une médiation territoriale¹³, qui le fera ?

Outre l'épineuse question des conflits de rôles et de neutralité soulevée par la juge Roy, d'autres imprécisions ou imperfections législatives ont contribué à amplifier le facteur prédisposant :

- l'absence de définition d'acceptabilité sociale et de précieuses notions en encadrant le traitement
- la consultation publique une fois l'émission des droits de coupe consentis, *modus operandi* séquentiel contesté par plusieurs parties prenantes puisque les droits de coupe devraient faire l'objet d'une entente de principe conditionnelle aux résultats de consultation, et non l'inverse. Ceci renvoie à des rémanents d'une forme de colonialisme¹⁴ des droits octroyés en amont de l'acceptabilité sociale.
- des règles de participation publique sans nuances à l'égard du niveau d'enjeux sociaux en cause,

Ce facteur prédisposant révèle ici le jupon qui dépasse : les impacts environnementaux et sociaux des projets de coupe forestière sont parfois vus comme secondaires et sont traités en externalités. Une externalité peut être, par exemple, un passif environnemental dans un contexte d'enjeu de régénération forestière des aires récoltées ou une fracture sociale dans une communauté déchirée sur des emplois à créer.

Facteur déclenchant : un appel de consultation vétuste dans un monde en changement

Commissaire des terres de la Couronne et donnant son nom aux municipalités de Morin-Heights et de Val-Morin, le patriote et parlementaire réformiste Augustin-Norbert Morin fut celui qui le premier implantait, dès la décennie 1840 et via les journaux, le système d'avis public qui renseignait la population au sujet des permis pour la coupe de bois sur les terres publiques¹⁵. Ces avis étaient-ils à l'époque moins sibyllins pour reprendre le terme de la juge Roy dans le litige de Mont-Kaaikop ?

Quoi qu'il en soit, dans le cas qui nous occupe, l'approche traditionnelle en matière d'appel consultatif s'est soldée par

Avis public

Ministère des Ressources naturelles
Commission des ressources naturelles et du territoire des Laurentides
Conférence régionale des élus des Laurentides

VOTRE OPINION COMPTE!

La gestion des forêts publiques des Laurentides

Présentation des plans d'aménagement forestier intégré tactiques et des plans d'aménagement forestier intégré opérationnels des unités d'aménagement 061-51, 061-52, 064-51 et 064-52

Vous êtes invité à consulter les plans d'aménagement forestier intégré tactiques et les plans d'aménagement forestier intégré opérationnels pour le territoire public des Laurentides.

Les plans d'aménagement forestier intégré tactiques sont préparés par le ministre des Ressources naturelles. Ils comportent les principales infrastructures et chemins à construire ou à maintenir, les stratégies d'aménagement forestier, les niveaux d'intervention et les possibilités forestières, les valeurs, objectifs, indicateurs et cibles, ainsi que les aires d'intensification de la production ligneuse. Ils présentent, le cas échéant, les différentes normes de Règlement sur l'aménagement durable des forêts imposées en vertu de l'article 40 de la Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier. La période de consultation sur les **plans tactiques** se tient du 19 novembre 2012 au 11 janvier 2013.

Les plans d'aménagement forestier intégré opérationnels sont préparés par le ministre des Ressources naturelles. Ils comportent les secteurs d'intervention potentiels et la localisation potentielle des chemins et autres infrastructures à construire ou à améliorer. La période de consultation sur les **plans opérationnels** se tient du 19 novembre au 14 décembre 2012.

Unités d'aménagement forestier

- UA 0611
- UA 0612
- UA 0641
- UA 0642

¹³ Cadoret (2007)

¹⁴ Paillé (2012)

¹⁵ Paradis (2005)

l'exclusion non intentionnelle d'une partie prenante (une base de plein air utilisant le territoire). À une époque où, dans un contexte de territoire de plus en plus occupé et de réseaux sociaux performants, il convient de ne plus se demander qui doit être passivement invité aux consultations, mais plutôt qui ne doit pas être oublié ou activement exclu, les meilleurs moyens pour faire participer les parties prenantes doivent être utilisés.

À l'heure des déficits démocratiques, il faudrait convenir que les parties prenantes correspondent à tous les gens interpellés¹⁶. Déjà, le *guide des bonnes pratiques afin de favoriser l'acceptabilité sociale des projets* du CPEQ stipule que les parties prenantes peuvent provenir de l'échelle locale, nationale ou internationale¹⁷. Les moyens mis de l'avant pour l'appel consultatif devraient être à la mesure de cette réalité de manière à passer d'un projet originellement hiérarchisé à un projet réseauté, qui reconnaît à chacun le droit d'être consulté, mais également, nous le verrons plus loin, mise sur l'opportunité du droit d'initiative des parties prenantes en le considérant comme une plus-value. La Ville de Montréal définit ce droit d'initiative comme *un outil qui permet aux parties prenantes de s'impliquer activement en proposant à la consultation publique des idées, des orientations ou des projets novateurs qui les tiennent à cœur et qui sont d'intérêt public. Ce droit permet aux citoyens de prendre l'initiative et de soumettre à la discussion publique des propositions constructives et mobilisatrices*¹⁸.

La façon d'en appeler à la consultation met la puce à l'oreille sur la réelle intention dès le départ : veut-on réellement coconstruire ou plutôt mettre en scène le débat public ? Alors que l'essentiel des dossiers mis en discussion et la façon qu'ils seront discutés restent établis *pro domo* par les promoteurs (les maîtres d'ouvrage), les parties prenantes sont en droit de se demander si le processus vise bien une démocratisation accrue ou bien une instrumentalisation du débat¹⁹.

À défaut de préciser de quoi l'on parle, l'appel à la participation peut devenir le vecteur de toutes les ambiguïtés, et dans les pires scénarios, de manipulations. Car l'idée participative en amont d'un projet territorial est pleine d'intérêts et de séductions. Elle s'inscrit en effet au cœur d'un souhait récurrent et contemporain, celui de réenchanter la politique et d'approfondir la démocratie. Ainsi, dès le début du projet, nous le verrons plus loin, une situation oligarchique commande un savoir-être et un savoir-faire adapté de la part du promoteur.

Facteur aggravant : Les préjugés des deux camps et la polarisation des positions

Les facteurs prédisposants et déclenchants constituent l'obstacle le plus important à un dénouement concerté au conflit du Mont-Kaaikop. Du reste, la polarisation des positions

¹⁶ Batelier et Maillé (2017)

¹⁷ CPEQ (2012)

¹⁸ Ville de Montréal (2018)

¹⁹ Gaudin (2013)

de chacun des camps et la cristallisation de préjugés durables viennent déplacer le conflit dans la zone des sentis.

Parmi les préjugés, on pourra discerner :

1. La présomption d'incompétence ou du manque d'éducation forestière, parfois accentuée de biocentrisme, chez le coalisé
2. La fameuse étiquette « pas dans ma cour » du coalisé
3. La vision utilitariste de la forêt par le forestier
4. La subjectivité du coalisé

Déconstruire ces *a priori* dans le contexte d'un conflit qui dure depuis sept ans n'est pas une mince tâche. Voyons ce qu'il en est pour chacun des préjugés :

L'expert épistocrate ne démord pas facilement de sa certitude qu'un dossier d'acceptabilité sociale puisse sortir d'une impasse en éduquant ses opposants, que ces derniers meurent d'envie d'être informés. Or, à une époque où l'information transite rapidement, nous assistons à l'avènement du « citoyen-compétent », c'est-à-dire du savoir enfin reconnu de monsieur-madame Tout-le-monde, fondés à donner directement leurs points de vue sur les choix publics²⁰. Aussi, il est de plus en plus évident que les experts ne sont pas toujours d'accord et unanimes entre eux (ni même tous les coalisés et autres parties prenantes), que l'information n'est plus toute du même côté et que le fossé qui sépare les détenteurs d'intérêt s'est amenuisé. Les débats se développent alors entre les deux mondes en cause, autant qu'à l'intérieur de chacun d'entre eux. La présomption d'incompétence du public doit laisser place à une présomption de compétence, qui à son tour devrait militer pour un nouveau savoir-être des promoteurs de projet. Et puis davantage d'information pourrait ne servir à rien puisque, dans un dossier déjà envenimé, c'est au niveau du respect, de la confiance et de la participation que l'impasse devrait d'abord être déjouée. Dans un dossier comme Kaaikop, il a peu à espérer que la science et la connaissance pacifient le débat.

*Mais voici les rangs qui se confondent;
les barrières élevées entre les hommes
s'abaissent; on divise les domaines, le
pouvoir se partage, les lumières se
répandent, les intelligences
s'égalisent; l'état social devient
démocratique*

Alexis de Tocqueville, 1832

Affubler l'opposant d'une étiquette de « pas dans ma cour » est un réflexe, parfois une stratégie, efficace de bâillon collectif qui transforme ceux qui posent des questions en égocentristes. Or, la crise du Mont-Kaaikop a fait émerger l'instauration d'un contre-pouvoir et de nouvelles formes de mobilisation (coalition) autour de laquelle militants, écologistes, journalistes et chercheurs ont gravité. L'estime des Québécois envers les contre-pouvoirs fiables comme les scientifiques, les journalistes et les professeurs, entre autres, est encore acquis selon un récent sondage Léger-Léger-INM²¹. La formation d'une coalition élargie a permis d'échapper à un enfermement des parties prenantes dans les causes « pas dans ma cour », de monter en généralité dans les revendications et de sensibiliser une opinion élargie. Avec un événement regroupant plus de 350

²⁰ Gaudin (2013)

²¹ Poitras (2017)

personnes, un sondage internet auquel a répondu plus de 1000 intéressés, et une pétition réunissant plus de 7000 noms, le « Pas dans ma cour » est devenu subitement le « Pas dans notre cour ». Quel message devrait ici être entendu ?

La vision utilitariste du territoire, sa normalisation ou sa « dendrométrisation », est programmée chez le professionnel forestier dès sa formation. Flamand-Hubert et Lewis (2017)²² expliquent qu' « au début du XXe siècle, la sensibilité des ingénieurs forestiers était probablement stimulée par plusieurs facteurs. Un espace poétique laissé libre par les milieux littéraires, une éducation classique centrée sur les humanités françaises, l'influence américaine du mouvement de conservation des forêts, l'esprit de découverte qui animait leur travail, la largeur de leur mission, qui embrassait alors l'ensemble des opérations liées à la distribution des terres et à la planification de l'exploitation des ressources. Bien que l'objectif était la mise en place d'une foresterie scientifique, le travail des ingénieurs forestiers demeurait en grande partie très descriptif et textuel, ce qui leur permettait à l'occasion de laisser libre cours à leur inspiration. Leur sensibilité pour les milieux forestiers ne parviendra cependant pas à infléchir la ligne directrice de l'État, pour qui le territoire est un puits de ressources naturelles ».

Or, « Pendant que l'État prend le contrôle du territoire par l'intermédiaire de la science, des formes alternatives de pouvoir se manifestent pour revendiquer le droit de s'appropriier le territoire hors des règles dictées par l'exploitation des ressources naturelles ». Précisément comme c'est le cas dans le conflit du Mont-Kaaikop, on « assiste à une prise de position culturelle et intellectuelle à l'égard du territoire, en réaction à une certaine vision utilitariste de l'espace ». À cet égard, on s'oppose à ce que le marché ou la science puissent à eux seuls décider si un projet est valable ou non. Une forêt de sapins matures, sur pieds ou chablis, ne servirait ainsi pas seulement le moulin à scie...

Enfin, pour ce qui est de la subjectivité, il est important de réaliser que celle-ci n'est pas l'apanage des opposants²³. Déjà, la foresterie, comme bien d'autres domaines scientifiques, comporte aussi une partie d'incertitude, notamment liée aux limites des connaissances. Mais l'idée d'ajouter le point de vue citoyen aux pouvoirs exécutifs fascine de plus en plus. La communication nécessaire dans un processus participatif implique l'intercompréhension et notamment une attention de bonne foi pour le point de vue d'autrui. Donc, la subjectivité oui, mais force est de constater qu'elle est des deux partis. Unis, le gouvernail et la voile ne permettent-ils mutuellement de ne pas laisser ni le courant ni le vent commander ?

DES FONDEMENTS DE RÉFLEXION EN AMONT DES SOLUTIONS

Sur l'agora antique, les citoyens se réunissent pour délibérer, les hommes libres sont conviés à se prononcer. L'assemblée des présents votes à main levée. De grands sujets

²² Flamand-Hubert et Lewis (2017)

²³ Batelier et Maillé (2017)

d'intérêt commun sont débattus à l'ordre du jour. Depuis la Grèce antique jusqu'à notre époque, luttant contre un obscurantisme digne de l'Érèbe, l'émergence de la démocratie a requis l'ensemble de l'époque des Lumières²⁴. La participation citoyenne dans les projets territoriaux québécois nécessitera encore un peu plus de temps.

Le développement durable et l'acceptabilité sociale en formules appliquées

Les projets pensés et réalisés dans une réelle optique de développement durable ont la cote, pour les bonnes raisons. Bien que parfois plus coûteux à réaliser qu'un projet conventionnel, ils sont à terme plus porteurs et moins coûteux collectivement. Le développement durable peut être atteint dans la mesure où un projet se réalise selon seize principes²⁵ (par exemple la santé et qualité de vie, l'accès au savoir, la préservation de la biodiversité, etc.), ou du moins selon les principes qui sont pertinents avec les caractéristiques d'un projet. La Chaire en éco-conseil de l'UQAC a développé une grille d'analyse de développement durable (GADD) en 2017 qui permet d'évaluer dans quelle mesure une politique, une stratégie, un programme ou un projet favorise l'amélioration des conditions humaines²⁶. Elle permet à ses utilisateurs de se situer et de proposer des pistes de bonification à un projet ou à une démarche, dans une perspective d'amélioration continue.

Les quatre piliers du développement durable (environnement, économie, société et gouvernance) ne comportent pas de principes relevant de l'émotion, de la perception, de l'opinion et des valeurs. L'atteinte du développement durable dans le cadre d'un projet territorial s'appuie sur des faits mesurables et des gestes tangibles de nature sociale, environnementale, économique et de gouvernance. Le nombre d'emplois créés, l'étendue des habitats sensibles protégés ou l'accès au savoir sont de tels indicateurs de développement durable et se retrouvent enchâssés dans les seize principes de la Loi sur le développement durable.

Cependant, même si les seize principes sont respectés aux yeux du promoteur d'un projet, si les parties prenantes en ont une opinion différente, le dossier pourra se solder sur un conflit s'appuyant sur des fondements de récusation, de refus social. C'est ici qu'entre en jeu le concept d'acceptabilité sociale. Le projet devient alors un projet territorial en manque d'acceptation sociale, concept qui, tel que présenté lors d'une conférence en 2014²⁷, n'est pas défini dans les principales lois en lien avec le territoire. Ni la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme, ni la Loi sur le développement durable, ni celle sur l'aménagement durable du territoire forestier, et ni la Loi sur les compétences municipales le définissent.

Pour le projet, les opinions, les perceptions et les émotions des parties prenantes viennent alors faire ombrage à des principes mesurables que le promoteur croyait respecter. Il y a

²⁴ Modifié de Gaudin, 2013

²⁵ Gouvernement du Québec (2018)

²⁶ Chaire en éco-conseil de l'UQAC (2017)

²⁷ Goulet (2014)

une rupture, un décalage, entre les perceptions et les faits relatifs au projet. Un tamis perceptuel vient juger de la durabilité déclarée du projet. L'impasse naît alors.

Le guide pour la prise en compte des principes de développement durable élaboré par le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDELCC)²⁸ prévoit toutefois que les organisations de l'administration publique doivent obligatoirement prendre en compte les principes de développement durable dans leurs décisions. Selon le guide, prendre en compte signifie ici de « d'abord apprendre de l'examen du lien entre une action et chacun des principes, et conduire, progressivement, à la bonification des actions par l'enrichissement des processus décisionnels réguliers ». Or, pour répondre au principe *Équité et solidarité sociale*, « les actions de développement doivent être entreprises dans un souci d'équité intra et intergénérationnelle ainsi que d'éthique et de solidarité sociales ». Le MDDELCC estime qu'il y a un lien avec ce principe lorsque les objectifs ou les impacts de l'action touchent, notamment l'acceptabilité sociale et ce, sans définir le terme. L'acceptation sociale est-elle obtenue dans la crise du Mont-Kaakop ? Sans définition claire et généralement acceptée de ce terme, il n'y a aucune manière de répondre à cette question actuellement.

Nos expériences et connaissances en matière de gestion des territoires nous permettent d'oser une définition de l'acceptabilité sociale valable dans un contexte territorial, comme étant *toute l'amplitude des qualités perceptuelle et évolutive d'un consentement collectif à l'égard d'enjeux sociaux, environnementaux, économiques et/ou de gouvernance relatifs à un projet territorial*²⁹.

Cependant, au dessus [du pouvoir en place], se tient un pouvoir dirigeant, celui de l'opinion publique qui est, en résultat, le pouvoir dominant

Alexis de Tocqueville, 1832

Étymologiquement, le caractère perméable n'est pas la perméabilité en elle-même. Similairement, l'acceptabilité n'est pas l'acceptation. L'acceptabilité d'un projet constitue une échelle, une gradation, une propriété ou une qualité, donc variable, de ce qui peut être d'un extrême à l'autre, l'acceptation ou l'inacceptation. Ce concept d'acceptabilité sociale est devenu si préoccupant que même les grandes entreprises

réclament d'en connaître les conditions afin de diminuer les incertitudes entourant leurs investissements.

Six questions pour se prémunir de dérapages avant et pendant un projet territorial

Dans leur ouvrage, J. Caron-Malenfant et T. Conraud³⁰, énuméraient déjà en 2009 quatre indicateurs d'enjeux sociaux. À partir de ce guide, nos expériences acquises en

²⁸ Gouvernement du Québec (2009)

²⁹ Goulet (2014)

³⁰ Caron-Malenfant et Conraud (2009)

gestion territoriale depuis 2003 nous ont permis d'identifier six questions qui devraient être posées en amont (et pendant) de projets territoriaux, petits ou grands, privés ou publics³¹. La réponse qualitative (affirmative, conditionnelle ou probabiliste, ou négative) à ces questions pourrait également être quantitative comme, par exemple, dans le tableau ici-bas.

| NO | QUESTION | RÉPONSE | |
|--------------------|---|------------------------|-------------------|
| | | QUALITATIVE | QUANTITATIVE |
| | | OUI PROBABLE NON | (2) (1) (0) |
| 1 | Le projet introduit-il un changement sur le territoire ? | Oui | |
| 2 | Y a-t-il présence de plusieurs intérêts entourant le projet ? | Oui | |
| 3 | L'autorité, la décision ultime sur la mise en œuvre du projet, est-elle centralisée (i.e. est-on en présence d'une gouvernance oligarchique) ? | Oui | |
| 4 | Observe-t-on un manque de confiance envers le promoteur, soit relatif à ses antécédents ou aux formes de légitimité (substantive, procédurale, représentative, de proximité, etc.) ³² de son projet, des étapes de son projet, ou de ses représentants ou délégués ? | Oui | |
| 5 | Y a-t-il perception citoyenne d'un risque, ou plus fondamentalement d'incertitudes, associés au projet ? | Oui | |
| 6 | Pourrait-il y avoir une plus-value d'une implication citoyenne dans le projet ? | Oui | |
| TOTAL (MAXIMUM 12) | | S.O. | /12 |

La réponse à ces six questions permet de déceler non seulement l'importance des enjeux sociaux en cause, mais également le type d'engagement public à favoriser.

Voici comment pourraient être interprétées les réponses qualitatives et quantitatives d'un tel tableau :

- Plus il y a de réponses positives à ces six questions, plus les enjeux sociaux risquent d'être élevés, et plus le sens de la réussite devrait commander une adaptation des mesures de consultation. Surcollaborer est coûteux et inutile dans certains cas, et sous-collaborer peut également entraîner des coûts économiques, environnementaux et sociaux. Par analogie, c'est la raison pour laquelle il existe

³¹ Goulet (2014, 2015a et 2015b)

³² Yates et Arbou (2016)

des méthodes financières (états financiers vérifiés vs mission d'examen) et environnementales (analyses géomatiques vs inventaire terrain) adaptées aux contextes. Consulter au moment opportun est également essentiel. Consulter trop tardivement, ou sur une idée accomplie, un plan existant où les dés sont jetés d'avance, pave la voie à l'opposition.

- Plus il y a de réponses positives à ces six questions et plus le projet aurait intérêt à être coconstruit à partir d'une « page blanche ». Dans les cas les plus extrêmes (par exemple, pour un pointage supérieur à 7), l'idéation collective du projet devrait en faire partie comme première étape cruciale.
- L'approche traditionnelle « top down » appliquée à un projet qui répond affirmatif à ces six questions constitue un terreau fertile de conflit social. À l'opposé, plus il y a de réponses négatives, plus le projet pourrait suivre cette ligne « top-down ».
- La consultation est une pratique qui n'appartient pas qu'à la démocratie : elle peut aussi trouver place dans des contextes autoritaires où la décision est centralisée. Alors que « consulter, c'est tout juste prendre un avis, concerter, c'est rechercher un [NDLR : consensus, sinon un] compromis et participer, c'est, plus ambitieusement, vouloir associer les citoyens aux orientations, voire aux décisions mêmes »³³.
- La qualité des contacts entre les parties prenantes et le promoteur et la justice procédurale sont les deux principaux facteurs constitutifs de confiance
- Les risques associés à un projet peuvent être réels ou perçus, et reliés ou non au niveau de dépendance des parties prenantes au territoire. Selon Batellier et Maillé³⁴, un grand risque qui est connu effraie moins qu'un petit risque inconnu. Un risque dont les conséquences sont importantes et connues effraie moins qu'un risque dont les conséquences sont floues. Il existe peut-être autant de façon de percevoir les risques qu'il existe de parties prenantes.

Quant au projet du Mont-Kaaikop, il répond affirmativement aux six questions. À la lumière de cette information, il devient possible de se concentrer sur des éléments de solutions.

PASSER EN MODE SOLUTION

L'échec de l'issue d'une concertation dans un dossier au passé chargé et polarisé comme celui du Mont-Kaaikop est plausible. Les séquelles de toutes parts sont déjà profondes. Aussi, si une démarche similaire est utilisée dans une nouvelle ronde consultative, la position des joueurs, les mêmes qui sont en place depuis 2011, pourrait consolider les mêmes partis pris favorables et préjugés défavorables. De plus, de quelques personnes interpellées en 2011, le conflit en implique maintenant des milliers. Les médias sont dans l'attente.

Malgré tout, le contexte présente plusieurs forces même si la première impression que l'autre aura laissée est possiblement stigmatisée dans l'esprit de chacun : les parties

³³ Gaudin (2013)

³⁴ Batelier et Maillé (2017)

prenantes ont l'avantage de s'être déjà rencontrées et les promoteurs du projet ont aujourd'hui une meilleure idée du niveau des enjeux sociaux en présence.

En ce sens, les suites à donner dans le dossier du Mont-Kaaikop afin de déjouer l'impasse actuelle pourront difficilement être les mêmes que les étapes d'un processus participatif associées à un projet en démarrage. Une nouvelle culture de projet est à imaginer, avec dimension participative et pour ce faire, des mesures en amont de la procédure habituelle, ou d'un mécanisme en amont de l'idéation du projet, devront être prises. Les parties prenantes sont donc condamnées à retourner à la case départ, et même à prendre deux ou trois pas en arrière comparativement à 2011.

Le Manuel de consultation sur les plans d'aménagement forestier intégré³⁵ propose une démarche consultative classique, voire scientifique, dans laquelle l'expert qui a un savoir le partage avec les parties prenantes qui n'a pas ce savoir. C'est une démarche dont le processus de consultation s'appuie sur une planification territoriale existante, sur un fait en partie accompli. Le manuel et la LADTF permettent bien des consultations ciblées à un moment précis du processus de consultation si un différend survient, mais le fondement reste le même : les parties prenantes pourront nuancer un projet déjà planifié et non le remettre en question. Mais plusieurs projets, dans une filière énergétique soutenue ou portée par l'État, soit celui du Suroît (2004), des gaz de schiste (2011) et d'Énergie Est (2017), étaient aussi des projets planifiés lorsque l'opinion publique s'en est irrésistiblement mêlée.

Les projets territoriaux devraient pouvoir compter sur un processus consultatif souple, adapté à la situation ambiante puisqu'il existe dans tous les cas un chemin critique pour obtenir le fameux permis social d'opérer. S'en éloigner, ou prendre des raccourcis implique des conséquences.

La solution ne se trouve plus dans l'harmonisation des coupes forestières dans un paysage, dans des mesures de protection environnementale, dans l'évaluation du risque de chablis auquel est assujéti une vieille forêt, ni même dans l'éducation sur combien de gaz à effet un arbre jeune et en pleine croissance peut absorber. Le conflit en appelle à une actualisation des règles du jeu alors que le dossier prend une tournure sociale. Il donne l'opportunité de mettre en place des modes de concertation misant sur l'intelligence collaborative de parties opposées au départ. Loin de constituer assurément une impasse, il doit forcer la réflexion collective, laquelle, heureusement, peut conduire à des solutions innovantes. Le but ultime resterait le même, soit d'élaborer avec les usagers de l'espace et des ressources, une représentation territoriale partagée qui permette l'expression intégrée de la pluralité des points de vue³⁶.

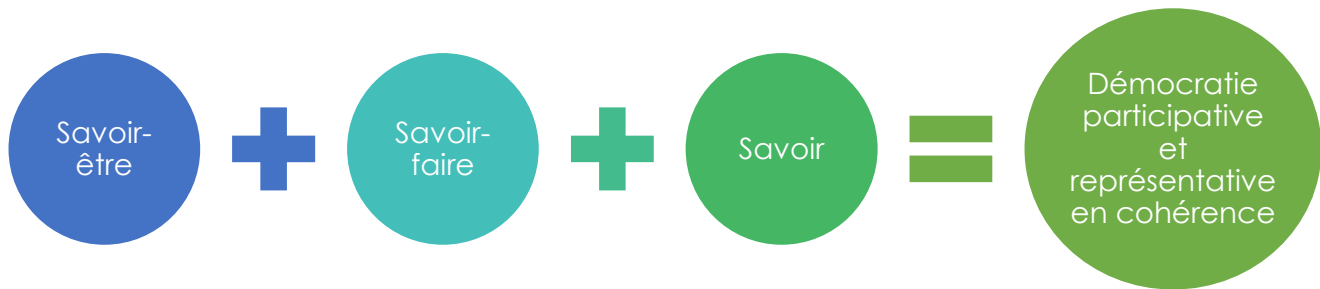
Sans tomber dans le fétichisme de l'outil ou de la méthode, pour reprendre les termes de Julie-Caron Malenfant, directrice générale de l'Institut du Nouveau Monde³⁷, dans les dossiers de projets territoriaux à enjeux sociaux élevés, il convient d'ajouter des étapes préliminaires aux mécanismes de consultation plus classiques qui mettent l'accent sur les

³⁵ Gouvernement du Québec (2016b).

³⁶ Étienne (2010)

³⁷ Caron-Malenfant (2017)

savoir-faire et les savoirs. Une étape cruciale de développement des savoir-être des acteurs (et des facilitateurs, modérateurs ou médiateurs) devient incontournable.



Le conflit de Mont-Kaaikop est révélateur des problèmes procéduraux, d'obsolescence de certains savoir-faire et d'un savoir-être dont l'importance est sous-estimée. En amont des projets à enjeux sociaux élevés, le savoir-être est plus important que le savoir-faire, lui-même étant plus important que le savoir. « L'utilisation de la bonne technique est bien moins importante que l'attitude qui l'accompagne » nous confie von Korff³⁸. Il devient alors impératif de savoir ajuster l'ADN du savoir-être. Le savoir-faire et le savoir viendront à des étapes ultérieures...

LE SAVOIR-ÊTRE, OU LA POSTURE

À la boxe, pour prédire l'issue d'un combat, les analystes recourent à une analyse comparative des caractéristiques de chacun des deux boxeurs pour déterminer leurs chances respectives d'en sortir vainqueur : portée, rapidité, puissance. Ces données mesurables ne prédisent pas tout. Pour s'en sauver, ils utilisent aussi un facteur d'intangibilité, ce je-ne-sais-quoi, que chacun des boxeurs possède. Cette posture, le charisme, la force stratégique des hommes de coin, l'intelligence du ring (Ring IQ), la capacité du boxeur de travailler en équipe dans ce sport solitaire, qui font qu'un boxeur augmente significativement ses chances de succès.

Ni le Cadre de référence gouvernemental sur la participation publique³⁹, ni le Manuel de consultation publique sur les PAFI ne prévoient des étapes préliminaires sur la posture des parties prenantes (la « posture » est l'attitude morale d'une partie prenante se traduisant par une prise de position affective, sociale, philosophique, et politique qui conduit à des actes⁴⁰).

Ces ouvrages n'insèrent pas de prémisses, de prédiagnostic, visant à mettre en place les conditions et un environnement optimaux de concertation. Ni de revue des types de légitimité en cause n'y est proposée, ni de méthode d'évaluation du niveau des enjeux

³⁸ Von Korff (2017)

³⁹ Gouvernement du Québec (2016a)

⁴⁰ Étienne (2017)

sociaux n'est envisagée. La prise en compte des émotions n'est pas abordée et en termes de savoir-faire, le lecteur est laissé à lui-même à l'égard, par exemple, du traitement à donner aux positionnements majoritaires et minoritaires des parties prenantes, sur qui consulter et sur où consulter (territoire).

Cette première étape renvoie au savoir-être, soit celle visant à mettre en place, chez les parties prenantes, les conditions nécessaires au succès non pas du projet, mais de la démarche. Cette prise de conscience, ces étapes de reconnaissance, de posture de soi, doivent faire l'objet d'un travail, par toutes les parties prenantes, en amont d'un projet.

L'HUMILITÉ

Aborder prioritairement l'humilité, une qualité si intime et personnelle, dans un projet territorial de nature publique soulèvera bien des interrogations. L'humilité est un état d'esprit de quelqu'un qui a conscience de ses limites et de ses capacités, et qui les reconnaît en faisant preuve de modestie.

L'humilité de toutes les parties prenantes devrait se traduire par la prise de conscience du besoin que chacun a de l'autre afin d'atteindre des objectifs de valorisation territoriale et que l'autre détient une clef indispensable pour y parvenir, que ce soit des ressources, des connaissances, un type de légitimité, le permis social d'opérer ou le pouvoir exécutif. Chacun des acteurs, professionnels et citoyens, doit conscientiser et envisager la possibilité que le projet ne voie pas le jour sans cette union participative.

L'humilité commande impérativement une introspection, une caméra tournée vers soi et vers ses intérêts individuels. À l'heure où les réseaux sociaux regorgent de pensées sur la croissance personnelle, sur la recherche du bonheur et sur le savoir-être, il est étonnant combien il n'est pas facile de le faire pour initier de véritables changements. L'approche de décroissance de soi (ego) et de ses propres intérêts chez les acteurs en cause est donc de mise.

L'exemple le plus pertinent et révélateur pour illustrer l'humilité territoriale est la posture de l'ingénieur forestier qui œuvre en forêt privée. En forêt privée, l'acceptabilité sociale porte avant tout le nom du propriétaire de boisé privé. Sans accord ultime du propriétaire, aucuns travaux ne sont possibles. La forêt ne lui appartenant pas, le professionnel doit conceptualiser très vite, dès le début de sa carrière, les habits d'humble accompagnateur qu'il doit revêtir. L'atteinte du succès du projet de forêt privée passe ainsi simultanément par l'humilité (savoir-être), par le savoir-faire (notamment la réponse aux besoins du propriétaire), et par la transmission des savoirs relatifs à sa propriété. Le meilleur des traitements sylvicoles générant des revenus intéressants en adéquation avec les objectifs du propriétaire pourrait ne jamais voir le jour en raison d'une arrogance professionnelle.

Ce savoir-être basé sur l'humilité fut l'une des clefs de succès territorial dans l'implantation en 2010 de plus de 20 km de sentiers de motoneige en territoire privé dans

les Laurentides⁴¹. Cette posture, fondement à la méthode d'implantation des sentiers de motoneige en territoires privés utilisée par les clubs de motoneige membres de la Fédération des clubs de motoneigistes du Québec, fut même enchâssée dans le Guide d'évaluation environnementale pour un développement durable des sentiers de motoneige⁴².

Comment expliquer ce sentiment grisant, résultat d'un échange et issu d'un consentement libre et éclairé du propriétaire forestier et de son accord à la prescription sylvicole proposée par le professionnel forestier ? Ce même sentiment devrait également être la résultante de l'exercice du pouvoir en forêt publique. Les acteurs de la forêt publique doivent mieux reconnaître que le territoire public, ici la montagne devenue l'aire litigieuse, n'appartient pas aux promoteurs, mais d'abord à personne, puis à tous. Et pour qu'un destin conserve sa grandeur et sa noblesse, ne faut-il pas avoir le choix collectif d'y consentir ?

UN PROJET QUI DEVIENT LE PROJET

Ôtez la démocratie participative, vous n'y trouverez que des administrés et point de citoyens

La néolibéralisation enclenchée avec la réingénierie de l'État en 2003 aboutissait à une modification à la loi 34 qui donna plus de pouvoirs aux élus au détriment de la société civile⁴³. Cette réforme confirmait le glissement du Québec vers une démocratie laissant moins de place à la participation citoyenne et qui attribue aux élus le quasi-monopole de la définition de l'intérêt commun. Poursuivie par le

gouvernement nouvellement élu en 2014, cette restructuration éliminait des tables régionales mixtes (élus et société civile) à vocation économique (CLD, CRÉ) sur lesquelles le citoyen pouvait s'investir et se prononcer. Symboliquement, le « R » (pour Région) était retiré de l'acronyme MAMROT (ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire) pour ne laisser que MAMOT. Au nom de la lutte au déficit, la centralisation territoriale a entraîné une perte d'expertise dans les régions.

Après 15 ans de réforme territoriale, que reste-t-il ainsi aux citoyens, entre l'exercice de leurs droits de vote aux quatre ans, pour concrétiser leurs idéaux démocratiques, sinon que de se manifester à travers des enjeux d'acceptabilité sociale ?⁴⁴

Selon le Baromètre du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), en 2017, 87 % des Québécois souhaitent que des experts indépendants soient consultés par le gouvernement dans la gestion des grands projets ou de toutes décisions publiques. Aussi, 83 % des Québécois souhaitent que des citoyens soient consultés par le gouvernement dans la gestion des grands projets ou de toutes décisions publiques. Et 45% d'entre eux ajoutent que leur rôle consiste aussi à participer à

⁴¹ Goulet et al. (2010)

⁴² FCMQ (2011)

⁴³ Thibault (2014)

⁴⁴ Batelier et Maillé (2017)

des consultations publiques⁴⁵. La population veut donc voir s'établir une nouvelle relation entre elle et le Gouvernement. On demande souvent à la population de partager ses préoccupations, mais rarement de s'impliquer dans la solution. Les impliquer permet d'aller vers un futur désiré, réfléchi, concerté et non subi. Ceci permet aussi, par interinfluence des parties prenantes et par leur autonomisation (empowerment, telle l'idée des forêts de proximité), d'obtenir le bon projet dans le bon milieu⁴⁶.

Rapprocher la partie prenante de la décision rappelle l'un des seize principes de développement durable inscrits dans la loi sur le développement durable, celui de la subsidiarité qui veut que « les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité. Une répartition adéquate des lieux de décision doit être recherchée, en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des citoyens et des communautés concernés » (MDDELCC)⁴⁷. La subsidiarité commande ainsi à transformer le projet perçu comme individuel, oligarchique ou local, en un projet collectif. Cela permet de rapprocher la démocratie représentative de la démocratie participative. Le *demos* occupe alors son espace optimal.

Un piège qui guette les promoteurs ici, tel que rapporté par Julie Caron-Malenfant, sont les consultations « événementielles » qui font beaucoup de bruit ne produisent que rarement des résultats satisfaisants. Elles ont aussi le défaut de brouiller les cartes lorsque vient le temps de comprendre comment les contributions citoyennes ont été considérées. »⁴⁸ Et il faut garder en tête que de nombreuses consultations classiques ne permettent pas aux acteurs en conflit de se parler entre eux.

Les promoteurs du projet et les parties prenantes doivent comprendre que si le projet a des opposants, le territoire n'a que des promoteurs d'idées non harmonisées à cette étape-ci. On ne parlera plus du projet, mais d'un projet. On ne parlera plus d'opposants, mais d'idéateurs, d'instigateurs ou de préconisateurs. Une fois ceci concédé, il sera possible de miser sur l'argumentation rationnelle plutôt que sur la dénonciation de l'opposant. En aménagement intégré du territoire, l'union qui fait la force sera toujours plus empreint de grandeur que l'union que la force fait...

LES PARADIGMES TERRITORIAUX

Conjointement, les acteurs du conflit du Mont-Kaaikop doivent apprendre (en y mettant d'abord les bons mots) et comprendre que la forêt est l'objet, auprès de la population et des forestiers eux-mêmes, de plusieurs paradigmes symboliques : la forêt science, la forêt sociale, la forêt éthique et la forêt imaginaire (qui symbolise le combat, la liberté, l'émerveillement et la spiritualité)⁴⁹. Ces nombreuses conceptualisations de l'espace naturel produisent un « choc entre les aspects sociaux de la forêt, ses aspects économiques, ses aspects scientifiques et ses aspects éthiques. Vouloir aborder le projet

⁴⁵ Dostie-Goulet (2013)

⁴⁶ CPEQ (2012)

⁴⁷ Gouvernement du Québec (2018)

⁴⁸ Caron-Malenfant (2017)

⁴⁹ Huybens, N. (2011)

à travers la lentille d'une seule de ces dimensions dans laquelle le bon sens permet trouver une solution simple à un problème devenu simple, donne des résultats décevants ». Et vouloir occulter ces composantes symboliques, immensément importantes, mais souvent dénigrées, du conflit ne les fera pas disparaître. Il faut que les professionnels et toutes les parties prenantes le conscientisent.

La science permet bien de répondre avec rigueur et objectivité, à certaines questions. Mais celles-ci ne sont pas les seules questions qui méritent d'être posées, ni les seules questions importantes que l'humanité se pose, encore moins les seules auxquelles elle a profondément besoin de répondre

Manon Boner-Gaillard

La prise de conscience des différents paradigmes du milieu forestier, autres que le côté utilitariste (récréation, matière ligneuse, etc.) de la forêt, permet d'éviter l'instrumentalisation de la science, l'appel à l'ultime éducation des parties prenantes, pour leur « vendre » l'idée de l'aménagement forestier.

En 2018, les aspects éthiques de la forêt ne sont même pas conscientisés, encore moins discutés et ce, ni en amont des projets, ni pendant leur mise en œuvre. Ils sont perçus comme indiscutables. Or, être silencieusement biocentriste, anthropocentriste ou écocentriste, ou percevoir l'autre comme tel dans sa manière de voir le milieu forestier et de débattre de son utilisation, explique nombre de divergences à la table de discussion. Mettre des mots sur ses lunettes permet de s'attarder au fond du sujet. Ceci permet de désamorcer les premières incompréhensions qui favorisent l'envenimement du conflit très tôt dans les pourparlers.

LA LÉGITIMITÉ

L'échafaudage du construit social relatif à un projet territorial repose aussi sur la légitimité qui prend plusieurs visages. La, ou plutôt les légitimités doivent être abordées, verbalisées, et accordées (ou débattues). La légitimité du projet (sa raison d'être), la légitimité représentative des parties prenantes (et du facilitateur/médiateur le cas échéant) (est-ce que 7000 pétitionnaires, 1000 répondants au sondage et des centaines de participants aux événements de la coalition en fait un interlocuteur légitimement représentatif ? Est-ce que la LADTF met le MFFP en conflit de rôles ?), la légitimité procédurale du processus (modes de consultation des parties prenantes en amont du projet, la transparence et les divers mécanismes participatifs utilisés), la légitimité de proximité des acteurs (connaissance intime du territoire où se déroulerait le projet), la légitimité personnelle de chacun (l'expérience, le charisme, le jugement moral et le sens éthique), sont tous les types de légitimité sur lesquelles les acteurs doivent se positionner.

Discuter des légitimités renvoie aux mandats de chaque partie prenante, à ses réelles intentions. Il est important de le faire au début, pendant et après le projet puisque les problèmes de légitimités surviennent à plusieurs étapes dans le cadre d'un projet territorial.

Pour être un promoteur efficace d'une préservation du patrimoine forestier, d'une saine gestion de la faune, d'un aménagement durable des forêts et d'une récréation

collective simultanées, le MFFP devrait s'extirper de cette position de partie prenante, posture malséante le mettant en position de conflit de rôles et le rendant illégitime aux yeux de plusieurs parties prenantes pour résoudre des conflits. La science, même si polysémique, est d'abord un mode de connaissance visant l'objectivité⁵⁰ et constitue l'assise sur laquelle le MFFP fonde la planification du territoire. Or, comment une organisation publique devenue interventionniste et qui doit se faire porteur de plusieurs intérêts (e.g. approvisionnement en matière ligneuse de détenteurs de droits forestiers, valorisation des habitats fauniques, protection de territoires à haute valeur de conservation), ne peut-elle pas laisser un doute dans l'esprit de certaines parties prenantes que le recours à la science, connaissances objectives, ne soit pas possiblement fait de manière subjective ou réductionniste ? N'est-il pas compréhensible que l'opinion publique soit alors perçue par certaines parties prenantes comme scientifiquement fabriquée et contrôlée à partir d'en haut ?

À vouloir en faire un bras interventionniste de l'État, le législateur a compromis la capacité du MFFP à régler les divergences. Là-dessus, le législateur pourrait prendre exemple sur la Finlande dont le gouvernement a donné dès 1859 l'ensemble des activités de planification forestière sur terres publiques, constituant 35% du territoire finlandais, à Metsähallitus⁵¹. Idem en France avec l'Office national des forêts (ONF)⁵², créé en 1964 et gérant 25% du territoire français. C'est un peu comme si le législateur, dans l'actualisation importante de la vieille loi sur les Forêts, avait recherché le mieux, alors qu'il est allégué que ce mieux est parfois l'ennemi du bien.

LES ÉMOTIONS

L'émotion affecte la perception et peut conduire directement à l'opinion. La conscientisation que l'émotion de l'autre puisse exister et qu'il faille en prendre compte dans un processus participatif sont désormais essentiels pour toutes les parties prenantes et les promoteurs de projets.

Ceux qui témoignent ou plaident souvent à la Cour le diront : un savoir peut avoir autant de poids devant un juge qu'une émotion. En effet, la valeur marchande des dommages (réels et moraux) causés à un arbre mis en terre avec un parent aujourd'hui décédé est différente de celle d'un arbre sans une telle origine. L'émotion et l'opinion sont donc des informations à prendre en compte dans le cadre d'un processus participatif. Ne pas en tenir compte constitue un manque de rigueur puisque les émotions sont souvent à la base du conflit d'où l'importance de les considérer, d'aller à leur rencontre⁵³. En ce sens, l'émotion peut constituer un accélérateur de conflit.

La co-construction la plus riche et la plus porteuse est celle dans laquelle les parties prenantes et promoteurs, empathiques, finissent par comprendre la vision de l'autre, y compris leurs émotions.

⁵⁰ Baillargeon (2006)

⁵¹ Metsähallitus (2018)

⁵² Office national des forêts (2018)

⁵³ Batelier et Maillé (2017)

ET POURQUOI PAS LE DON

Exercer le pouvoir, c'est aussi savoir le donner. Loin de n'être l'apanage que du promoteur du projet ou que des seules autorités, l'idée de donner peut être mise en œuvre par tous les acteurs. Cette posture se traduit par la renonciation à la victoire de ses propres intérêts, et d'une logique compétitive, pour se concentrer aussi sur la réponse aux besoins d'autrui. Se pourrait-il que de se mettre en position de donner, même si cela ne garantit rien du tout en retour, soit la meilleure façon d'augmenter ses propres chances de recevoir ? Donner constitue une posture utopique pour plusieurs. Pourtant, nous le verrons plus loin, alors que la discussion cristallisée se situant au niveau des opinions et des émotions génère chez l'autre des réactions, la discussion ramenée au niveau des besoins de chacun suscite le don.

Laisser un pouvoir à l'autre peut être déstabilisant pour la figure d'autorité. Nous percevons parfois cette crainte chez le titulaire de charge publique ou chez le promoteur en amont d'exercices de processus participatif qui délèguent un fort degré d'influence aux participants. Pourtant, « rien n'est à craindre, tout est à comprendre » disait Marie Curie. Et si la démocratie participative contient sa part d'inconnu, la démocratie représentative n'en contient-elle pas aujourd'hui au moins autant ?

Dans une réelle optique d'aménagement intégré du territoire, la démarche de planification devrait être idéalement construite sur des objectifs empathiques, c'est-à-dire d'aider ses vis-à-vis à atteindre leurs propres objectifs et vice-versa. Ceci nécessite évidemment un bon sens de la relation et « servir » dans une telle optique de liberté de choix se conclut généralement par un sentiment complet d'utilité sociale, environnementale et économique.

Dans une perspective civique, donner permet aux promoteurs de s'unir avec la communauté, un comportement crucial selon Manon Cyr, mairesse de Chibougamau. Une sincère union dans le cadre d'un projet peut être possible avec la conviction d'écouter avec bienveillance. Cela permet ultimement d'éviter la constitution d'un contre-pouvoir et de créer plutôt un pouvoir collaboratif.

LE SAVOIR-FAIRE, OU CADRE ET MÉCANISMES DE PARTICIPATION

La démocratie représentative et la démocratie participative se complètent et s'enrichissent mutuellement, dans un mouvement d'approfondissement de la démocratie globale. Ces deux sphères ne sont pas étanches l'une à l'autre. La démocratie participative vise le débat de proximité et un enrichissement de la démocratie représentative. Contrairement à de grands enjeux sociaux comme la crise de la vache folle, le scandale du sang contaminé ou le droit à mourir, le cas du Mont-Kaaikop renvoie précisément à une démocratie de proximité.

Toutefois, il faut d'emblée reconnaître que dans le conflit du Mont-Kaaikop, l'approche traditionnelle est guettée par l'échec. En effet, répéter un processus injuste, ou parfois

brouillon, tel que reconnu par la Juge Roy⁵⁴, aura de nouveau peu de chance de produire un résultat juste⁵⁵. Si « Suivre la procédure ne sera pas la solution » comme a écrit Éric Alvarez⁵⁶ dans un récent article sur la crise du Mont-Kaaikop, s'il est préférable de parler de codécision que de veto⁵⁷, quelle trame devrait prendre la trame participative d'un projet à enjeux sociaux élevés ?

Chose certaine, cette trame doit être proactive et faire en sorte que les mécanismes de participation citoyenne évitent que cette dernière soit de nature réactive. Le retour à la planche à dessin doit aussi éviter le piège de la promotion, de la propagande ou du story-telling⁵⁸ qui souffleraient sur les braises du conflit. La planche à dessin doit être celle du dessein collectivement désiré et non celle du consentement fabriqué. L'objectif doit éviter l'organisation de jeux d'influence déviants et la mobilisation de l'opinion plutôt que le formatage d'une participation directe à la décision. Il ne devrait jamais laisser croire non plus que seulement lorsque le mécontentement croît trop, le promoteur du projet y va avec une offre de participation. La trame retenue doit aussi éviter de recourir aux méthodes préusées, souvent affublées d'acronymes originaux, par exemple celle des 3 « i » : informer, impliquer, ignorer, l'approche séquentielle DAD (décider, annoncer, défendre) ou la méthode « PARDI » : planifier, annoncer, raconter, défendre, ignorer. Enfin, un protocole clair, détaillé et partagé de la participation permettrait de ne plus juger les procédures de participation et se concentrer sur le fond de la ou des questions.

Les réponses permettent de déterminer s'il est suffisant d'informer, ou de ne rechercher que le consentement préalable, libre et éclairé, ou de coconstruire. Il faudrait donc avant toute chose planifier la procédure, et non l'intervention sylvicole ni la conservation. Ceci présuppose que l'aménagiste laisse une juste place aux sciences sociales dans la planification du territoire public puisque « ceux qui ne savent que manier le marteau, n'ont que des clous comme solution » comme le soulignait André Gravel dans un article récent paru sur le site internet Opérations forestières et de scierie. La littérature regorge de mécanismes de consultation,⁵⁹ mais dans un cas présentant un historique tendu, il sera nécessaire de réfléchir « de l'extérieur de la boîte ».

Alors que les modes de régulation de contrôle (pression sociale, réglementation, arbitrage) se soldent sur une issue territoriale imposée, la régulation autonome (négociation, concertation, médiation) recherche une issue collaborative à un conflit territorial⁶⁰. Dans le cas du Mont-Kaaikop, une voie de sortie au conflit pourrait encore être de passer de l'issue imposée qui comportent plusieurs risques aux conséquences importantes (perte de notoriété, jurisprudence) à l'issue collaborative dont les risques sont moins nombreux et aux conséquences moins néfastes.

⁵⁴Cour supérieure du Québec (2014). « [...] le Tribunal conclut que la Municipalité a démontré une apparence sérieuse du droit du fait que la consultation d'a pas été effectuée correctement, qu'elle fait partiellement fi de l'obligation d'harmonisation préalable à la coupe [...] ». Extrait du jugement

⁵⁵ Batelier et Maillé (2017)

⁵⁶ Alvarez (2014)

⁵⁷ Papillon et Rodon (2017)

⁵⁸ CPEQ (2012)

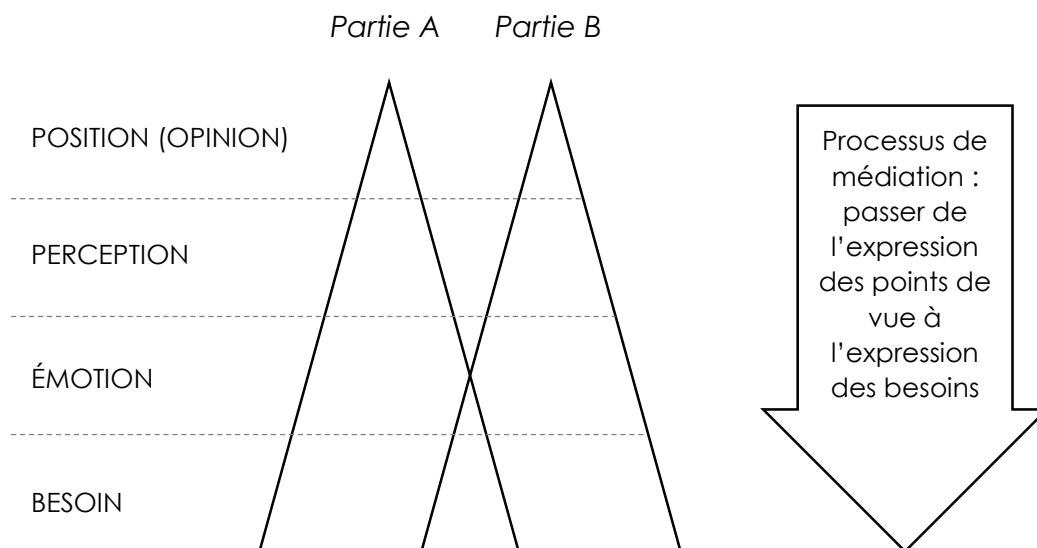
⁵⁹ Fondation Roi Baudouin (2006), von Korff (2017)

⁶⁰ Cadoret (2007)

LA FACILITATION ET LA MÉDIATION

La facilitation a pour but d'encourager un processus participatif⁶¹ et elle nécessite la présence d'un facilitateur. Malheureusement au Québec, la professionnalisation de la participation publique n'est pas intégrée ni dans un programme d'enseignement dédié ni dans aucune pratique professionnelle dédiée⁶². Elle ne fait non plus l'objet d'aucun standard et n'est pas encadrée par aucun ordre professionnel. La facilitation est généralement utilisée au niveau de la participation active, mais peut également l'être au niveau de consultation ou de négociation. Toutefois, en cas de conflit, la médiation est un mécanisme plus structuré que la facilitation.

La médiation se distingue des procédures juridiques qui se concentrent sur les faits et favorise l'expression du non-dit derrière le dit. Elle met en lumière toutes les questions de posture abordées plus tôt. En l'absence d'une formule d'arbitrage légitime et efficace, le règlement de différends devrait selon nous passer par la médiation territoriale. La médiation est un processus plus ou moins long et complexe dont la mise en œuvre est parfois difficile. Mais elle permet une réflexion commune pour mener des actions cohérentes. Elle favorise la mutualisation des connaissances et des expériences, de même que l'expression des points de vue. Les parties prenantes s'y découvrent des problèmes communs, ou se confrontent, mais communiquent néanmoins. La médiation, c'est passer de l'expression des points de vue à l'expression des besoins⁶³. Elle permet de comprendre les jugements, critiques et interprétations de l'autre en tant qu'expressions aliénées de ses propres besoins. Alors que les opinions peuvent sembler inconciliables, les émotions et surtout les besoins des acteurs peuvent être à certains égards partagés.



⁶¹ Von Korff (2017)

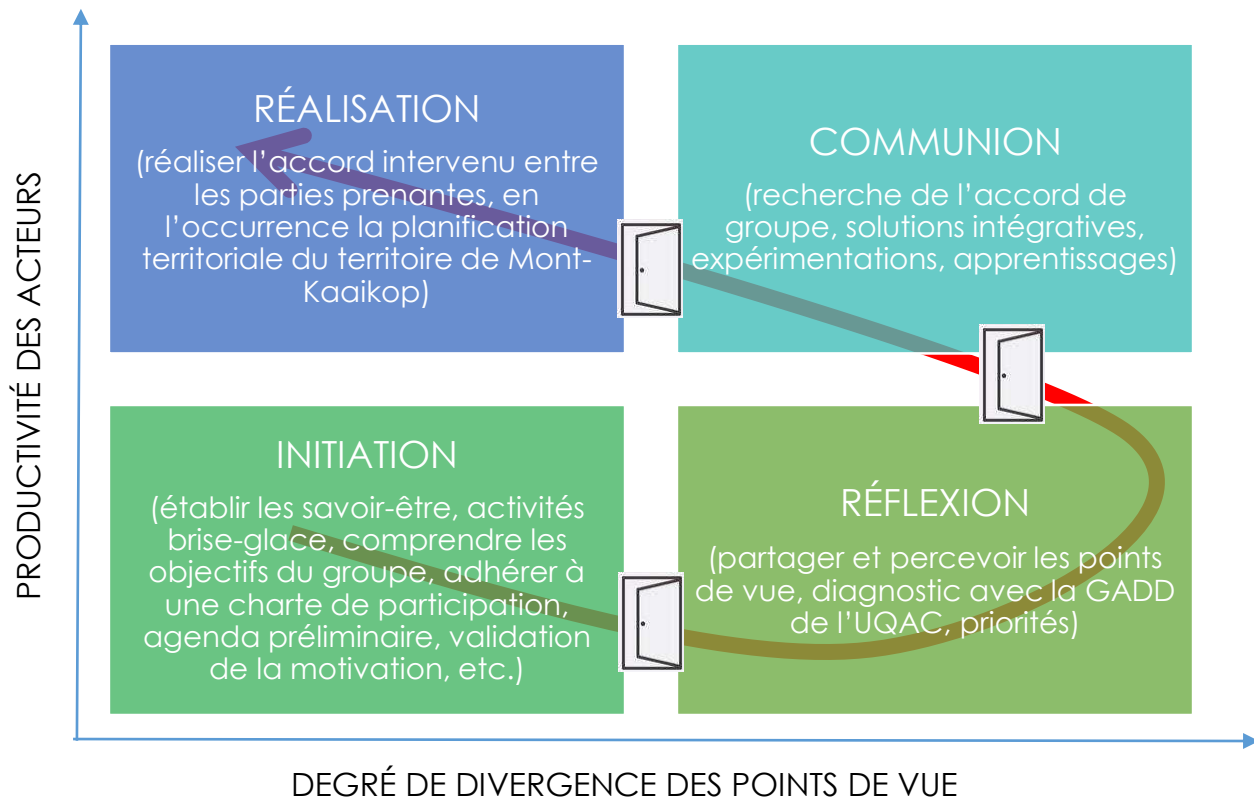
⁶² Réseau VRM (2015)

⁶³ Extrait modifié de Cadoret (2007)

Le médiateur facilite la concertation et même la conciliation des intérêts divergents. Les protagonistes ouvrent alors un dialogue sur les points de convergence en créant des passerelles entre ces points. Il est celui ou celle qui assure le pilotage du changement, et devient passeur entre les logiques techniques, politiques et citoyennes en favorisant les échanges d'un monde à l'autre.

Puisque le projet parfait n'existe pas, les parties prenantes devraient d'abord rechercher le mieux, sinon ensuite éviter le pire. Il s'agit ici de développer l'Ingénierie de la participation associée à la recherche d'une solution. Il s'agit aussi d'une opportunité de faire d'un processus de planification, un processus d'expérimentation, de faire du simple projet, une utilité (purpose) plus grande que le projet lui-même.

Une démarche de médiation étagée, avec seuls critiques (portes fermées à ouvrir) séquentiels à franchir est certainement, dans les dossiers impliquant des enjeux sociaux élevés, le seul mécanisme valable. Von Korff (2017) propose une telle démarche collective et étagée illustrée (modifiée) ici-bas (le parcours rouge et les seuils conditionnels à franchir sont montrés) :



Ce modèle peut être adapté à la situation qui prévaut dans le litige du Mont-Kaaikop, mais les quatre phases identifiées devraient se retrouver dans la démarche associée au Mont-Kaaikop (initiation, réflexion, communion, réalisation). Au long du parcours, la productivité des acteurs vers une solution partagée est appelée à varier, de même que le degré de divergence entre eux. Si la phase de réflexion implique une entente sur le mécanisme participatif, la phase de réflexion implique que les parties prenantes établissent clairement l'ensemble de leurs revendications, qualitativement et quantitativement.

En amont de ce parcours, les acteurs doivent élaborer les principes, les attitudes, les étapes et les outils de mitigation de la participation. Les étapes de chacune des phases du processus participatif doivent être réfléchies sur la base de principes et d'attitudes participatives (identifiés plus loin). Les étapes pourront comprendre :

1. Nommer un(e) facilitateur(trice) ou médiateur(trice) neutre, sinon déléguer pour chaque acteur un agent de facilitation ou de médiation. Ce facilitateur(trice) ou médiateur(trice) doit faire l'unanimité de toutes les parties prenantes. Il ou elle doit avoir du tempérament, être charismatique, volontaire et dynamique et doit maîtriser des savoir-faire et des savoir-être très particuliers
2. Identifier toutes les parties prenantes du projet et laisser la porte ouverte à de nouveaux candidats tout au long du processus
3. Partager les intentions des parties prenantes, et leurs intérêts
4. Concevoir une formule de rencontre et un calendrier souple
5. Mettre sur pied un comité de réflexion et de pilotage du dossier
6. Identifier les règles du jeu procédurales, dont la gestion des vues majoritaires et minoritaires
7. Rencontrer les élus de la MRC, simultanément, en amont du projet
8. Fractionner stratégiquement la question débattue dans le dossier du Mont-Kaaikop qui est essentiellement *coupe forestière ou non* ? Décomposer la question en sous-problèmes permettrait d'évaluer point par point des avantages et des inconvénients, mais aussi d'équilibrer les concessions selon les différents aspects des problèmes et d'obtenir des donnant-donnant. Ceci permet de dégager peu à peu des accords partiels, organiser des échanges de concession, voire déplacer la question qui fait conflit
9. Chercher à organiser une ouverture dans l'éventail des choix et ne pas laisser l'impression lors du débat qu'il n'existe qu'un seul choix possible défini par l'une ou l'autre des parties prenantes
10. À chaque étape, partager ce que chaque partie prenante gagne et perd : risques, impacts et coûts

Chacune de ces étapes nécessitera le recours à des outils et mécanismes précis.

Sans s'y limiter, la démarche doit prévoir, dès la phase d'initiation, l'instauration de principes participatifs tels :

1. Passer en revue le savoir-être (posture) nécessaire à la recherche d'une solution partagée
2. Développer une charte de la participation qui identifie les règles du jeu, les postures, les procédures (cadre déontologique)

3. Établir le degré d'influence accordé aux parties prenantes
4. Assurer l'équité entre les acteurs (promoteur et parties prenantes)
5. Permettre la mise en place d'un environnement favorable à la concertation et au dialogue territorial, par exemple :
 - a. Gérer le sentiment d'insécurité des acteurs relatif à la formation d'un groupe aux intérêts variés et faire naître un sentiment d'assurance
 - b. Rechercher et user d'ambiances propices (visite terrain, conventions de travail créatives, mécanismes de détente tel le partage d'un apéritif avant les rencontres, etc.)
 - c. Instaurer un cadre de travail stimulant la curiosité et le dynamisme des parties prenantes
 - d. Mettre au rancart des réunions trop institutionnelles
6. Rechercher le consensus dans un premier temps, ensuite le compromis. Éviter le vote et ultimement l'arbitrage
7. Produire un dialogue axé sur les points de convergence de chaque phase franchie, incluant la revue des principes, des croyances et des étapes participatives
8. Favoriser les relations directes face-à-face

Sans s'y limiter et outre les savoir-être énumérés plus tôt, le mécanisme doit prévoir le respect d'attitudes participatives telles :

1. La certitude que chacun a besoin de l'autre, dans une différence affirmée : échange de ressources disponibles, complémentarité des légitimités, reconnaissances croisées des parties prenantes
2. La croyance que les acteurs ont déjà en eux-mêmes la solution au conflit⁶⁴
3. La possibilité que le désaccord puisse être fécond et qu'en ce sens, la solution ne se situe peut-être pas au niveau territorial. Le conflit permet fréquemment l'émergence d'arguments nouveaux se soldant sur un apprentissage collectif
4. La persévérance dans la complexité est de mise pour assurer l'innovation

Des mesures de mitigation participatives, des voies de sortie à des impasses, sont aussi à envisager :

1. Le recours à des projets pilotes étagés
2. L'expérimentation et la recherche : À l'heure d'écrire ces lignes, l'Université du Québec en Outaouais (UQO), l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), l'Université de Montréal (U de M), l'Institut des sciences de la forêt tempérée (ISFORT), la MRC des Laurentides, des organismes de bassin versant et l'Institut des territoires collaborent dans trois projets de recherche laurentidienne sur le développement de plateforme de jeux sérieux dans un contexte de multifonctionnalité du territoire
3. La visite de territoires voués à une multifonctionnalité innovante, par exemple les Parcs naturels régionaux (PNR) de France ou les forêts communales américaines

⁶⁴ Accolade (2018)

4. Le recours à des scénarios prospectifs, des images du futur, des jeux de rôle, la modélisation de l'accompagnement⁶⁵ ou une conférence de consensus qui vise à produire des consentements

LE SAVOIR, OU L'APPEL DES COMPÉTENCES

L'accès aux savoirs et aux ressources est primordial dans un projet partagé. Ainsi, les acteurs du conflit doivent dès le départ éviter de s'approprier l'autorité du savoir et miser sur la diversification des savoirs qui consiste en une double pédagogie en direction de publics différenciés : citoyens et professionnels. Le projet innovant doit conduire à l'invention de relations nouvelles entre le citoyen et les spécialistes, c'est-à-dire entre des compétences qu'au préalable on ne pensait pas pouvoir rapprocher.

*Croyez ceux qui cherchent
la vérité. Doutez de ceux
qui la trouvent*

André Gide

La cueillette d'informations peut se faire, et doit idéalement se faire dans un dossier comme celui qui nous occupe, conjointement. Développer le savoir collaboratif sur le territoire public est l'une des clefs du succès. Il est désormais permis d'exiger des attentes autant de la participation citoyenne que de l'expertise technique.

CONCLUSION

L'acceptation sociale d'un projet territorial est un concept pour l'un, vide de sens et pour l'autre, lourd de sens. L'acceptabilité sociale reste dans l'esprit de plusieurs cette auberge espagnole, cette idée où chacun trouve ce qui l'intéresse en fonction de ses intérêts. Pour mieux naviguer sur ce concept qui est appelé à prendre une place importante dans la gouvernance territoriale et basé sur notre expérience des projets participatifs, nous avons tenté une définition de ce que pourrait être l'acceptabilité sociale et ce, en lien avec un autre concept encore lui-même couramment débattu, celui du développement durable.

Au-delà des événements passés et des facteurs déclenchants, prédisposants et aggravants qui ont mené à l'impasse que l'on connaît aujourd'hui dans le dossier du Mont-Kaaikop, s'il est une idée importante qu'il faille retenir du présent texte, c'est que le savoir-être, celui sans allégeance, est certainement et stratégiquement le premier et le plus important allié des parties prenantes. Les savoir-faire et savoirs partagés viennent ensuite.

Le MFFP a une grande responsabilité dans le dénouement de l'impasse du Mont-Kaaikop : il doit faire des projets « Mont-Kaaikop » des projets non pas acceptés, mais portés socialement. Certains pourraient penser que le MFFP n'a pas le droit à l'erreur

⁶⁵ Étienne (2010)

dans ce dossier précis puisqu'il ne peut se permettre de créer de précédent en matière de gel d'un territoire forestier. Or, si nul n'est tenu à l'impossible, si le MFFP ne peut garantir les fins, celui-ci, comme promoteur, planificateur et gardien des intérêts territoriaux, n'a surtout pas le droit à l'erreur en matière de moyens. Le pouvoir exécutif se doit de faciliter, voire désirer la participation citoyenne à la planification du territoire. De leur côté, les coalisés se doivent de passer d'une posture d'opposition à celle de la coconstruction, en définissant d'abord les objets de leurs demandes.

L'expérience démontre que coconstruire avec le citoyen comporte une grande part d'incertitude qui laisse froids nombre de détenteurs de pouvoirs territoriaux. La résistance de ces derniers à plonger tête première dans une démarche participative est une réaction, voire un réflexe, dont le but pressenti est, à tort, de ne laisser aucune place à l'échec. Or, l'expérience nous démontre qu'en présence d'enjeux sociaux élevés, une démarche réfléchie, constructive et honnête de participation citoyenne permet non seulement de déjouer plusieurs impasses urbanistiques, mais de bonifier significativement des projets territoriaux.

Les consultations publiques devraient d'abord viser de faire un prédiagnostic de l'état général du consentement populaire à l'égard d'un développement territorial et ce, dans le premier but de mesurer le plus finement possible le degré des enjeux sociaux en présence. De ces résultats, le promoteur du projet devrait alors considérer les multiples choix de design de consultation (de l'information à la participation et à la codécision) qui s'offrent à lui et identifier le mécanisme le plus adapté à son projet et au milieu dans lequel le projet est destiné. Il est important que dans le cas d'enjeux sociaux élevés, le promoteur doive esquisser les mécanismes de participation avec les parties prenantes de manière à ce que toutes ces dernières mettent leurs attentions sur le projet lui-même, incluant la composition et l'assimilation d'un langage partagé entre spécialistes et parties prenantes, et non sur les mécanismes consultatifs. Ce sera le moyen le plus efficace pour dépassionner les discussions, formaliser les choix et faire émerger les consensus territoriaux.

Exportables à l'ensemble des nombreuses formes que peut prendre l'expression de la territorialité, les vues véhiculées dans cet article s'appuyant sur le cas de figure de la crise forestière de Mont-Kaaikop, promeuvent l'idée qu'une gouvernance territoriale pensée dans des termes contemporains requiert un partage des responsabilités, même si les pouvoirs demeurent forcément asymétriques. Après tout, *démocratie participative* n'est pas un oxymore.

À propos : L'Institut des territoires est un organisme à but non lucratif (OBNL) offrant des services en aménagement durable des territoires et développant des savoirs innovants, dont l'objectif est de créer et maintenir des aires protégées multifonctionnelles. Notre mission est de *Développer l'idée pour conserver :*

- Développer le territoire selon une démarche intégrée et durable
- L'idée de l'acceptation sociale et de la gouvernance participative
- Pour conserver les territoires humanisés de grande valeur

Mots clefs : gouvernance, pouvoir, territoire, acceptabilité sociale, démocratie représentative, démocratie participative, épistocratie, légitimité, parties prenantes, État, savoir-être, savoir-faire, savoir, processus participatif, MFFP, médiation, Kaaikop, territorialité, humilité, planification

RÉFÉRENCES

Accolades (2018). Site internet : <http://www.accolades-dsl.com>

Alvarez, É. (2014). Mont Kaaikop : suivre la procédure ne sera pas la solution. <http://laforetacoeur.ca/blog/>

Baillargeon, Normand (2006). Petit cours d'autodéfense intellectuelle. Éditions LUX.

Batelier P. et Maillé, M.E. (2017). Acceptabilité sociale, sans oui, c'est non, Écosociété.

Bergeron, K.M. et al. (2015). Mesurer l'acceptabilité sociale d'un projet minier : essai de modélisation du risque social en contexte québécois. *Vertigo*, vol 15 no 3

Cadore, Anne. (2007). La médiation, un outil pour une gestion durable des conflits d'usage ? 47ème congrès ERSA

Caron-Malenfant, J. et Conraud, T. (2009). Guide pratique de l'acceptabilité sociale – pistes de réflexion et d'action, Éditions DPRM

Caron-Malenfant, Julie (2017). L'heure de renouveler la relation entre citoyens et élus. <http://www.ledevoir.com/politique/villes-et-regions/510936/l-heure-de-renouveler-la-relation-entre-citoyens-et-elus>. Le Devoir. Site internet

Chaire en éco-conseil de l'UQAC (2017). Grille d'analyse de développement durable – GADD. <http://ecoconseil.uqac.ca/>. Site internet

Coalition pour la préservation du Mont-Kaaikop (2018). www.kaaikop.com. Site internet

Conseil patronal de l'environnement du Québec (CPEQ) (2012). Guide des bonnes pratiques afin de favoriser l'acceptabilité sociale des projets

Cour supérieure du Québec (2014). Jugement (injonction interlocutoire) dans la cause Municipalité de Sainte-Lucie-des-Laurentides contre Groupe Crête Division Riopel, Scierie Carrière, ministère des Ressources naturelles, ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs, et CRÉ Laurentides, présidé par la juge Claudine Roy

Dostie-Goulet, Eugénie (2013). Les Québécois veulent participer... à quelques conditions! Sondage INM-BIP. Dans *L'État du Québec, 2013-2014*. Institut du Nouveau monde

Étienne, Michel (2010). La modélisation d'accompagnement – une démarche participative en appui au développement durable. Éditions Quae

Fédération des clubs de motoneigistes du Québec (2011). Guide d'évaluation environnementale pour un développement durable des sentiers de motoneige

Flamand-Hubert, M. et Lewis N. (2017). Quand la connaissance détruit l'illusion : la réappropriation symbolique du territoire comme nouvelle forme de pouvoir, 1920-1930. Dans Pouvoir et territoire du Québec depuis 1850. Éditions Septentrion

Fondation Roi Baudouin (2006). Méthodes participatives – un guide pour l'utilisateur

Fortin, M.J. et G. Chiasson (2017). Développement territorial : vers un nouveau partenariat avec l'État ? Dans L'État du Québec, 2018. Institut du Nouveau monde

Gaudin, Jean-Pierre (2013). La démocratie participative, 2^e édition. Armand Colin

Goulet, A., S. Nadon, A. Keough, P. Ouimet, J. Dion, J. Kennedy, A. Jourdain, C. Ladouceur, D. Grenier (2010). Implantation du sentier de motoneige Trans-Québec 33 dans les Laurentides : déjouer les impasses urbanistiques par la mise au point d'une méthode axée sur le partenariat et le développement durable. Site internet de l'Association des architectes paysagistes du Québec

Goulet, André (2014). L'acceptabilité sociale et le développement durable. Présentation lors du Forum sur l'acceptabilité sociale – Conférence régionale des élus Laurentides

Goulet, André (2015a). Plus de bois, plus d'acceptation sociale. Présentation au Congrès annuel du Regroupement des Sociétés d'aménagement (RESAM)

Goulet, André (2015b). L'expérience Kaaikop : autopsie d'une crise dans une perspective historique. Présentation lors d'une soirée bénéfique pour la préservation du Mont-Kaaikop

Gouvernement du Québec (2007). Mise en œuvre du rapport de la commission Coulombe : état de situation par recommandation. <https://mffp.gouv.qc.ca/publications/forets/gestion/bilan-recommandations.pdf>. Site internet

Gouvernement du Québec (2009). Guide pour la prise en compte des principes de développement durable. <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/outils/guide-principesdd.pdf>. Site internet

Gouvernement du Québec (2016a). Cadre de référence gouvernemental sur la participation publique

Gouvernement du Québec (2016b). Manuel de consultation sur les plans d'aménagement forestier intégré et les plans d'aménagement spéciaux

Gouvernement du Québec (2018). <http://www.education.gouv.qc.ca/enseignants/references/developpement-durable/principes/>. Site internet

- Huybens, Nicole (2011). Comprendre les aspects éthiques et symboliques de la controverse socio-environnementale sur la forêt boréale, *Vertigo*, vol. 11 no 2
- Journal de Montréal (2017). <http://www.journaldemontreal.com/2017/07/31/exploitation-forestiere-une-petition-lancee-pour-sauver-le-mont-kaaikop>. Site internet
- La Presse, (2015). <http://www.lapresse.ca/actualites/regional/201506/12/01-4877437-les-mohawks-a-la-rescousse-du-mont-kaaikop.php>. Site internet
- Metsähallitus (2018). www.metsa.fi/web/en. Site internet
- Office national des forêts de France (2018). <http://www.onf.fr/>. Site internet
- Paillé, Gilbert (2012). Histoire forestière du Canada. Les publications du Québec
- Papillon M. et T. Rodon (2017). Le développement des ressources naturelles passe par le consentement des peuples autochtones. Dans *L'État du Québec, 2018*. Institut du Nouveau monde
- Paradis, Jean-Marc (2005). Augustin-Norbert Morin, 1803-1865. Éditions du Septentrion
- Poitras, A. (2017). Les Québécois ne croient plus en la politique pour améliorer leur vie. Dans *L'État du Québec, 2018*. Institut du Nouveau monde
- Plottu, B. (2015). Conflits d'usage du territoire - de l'identification des enjeux à l'émergence d'une solution négociée. *Revue.org, Économie rurale*, 348
- Radio-Canada (2013). <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/641523/mont-kaaikop-coupe-forestieres-menace-laurentides>. Site internet
- Réseau Villes Régions Monde (VRM) (2015). Les professionnel(le)s de la participation publique : un nouveau métier ? Les 6^e rencontres VRM. Office de consultation publique de Montréal
- Thibault, Martin (2014). Gouvernance territoriale : le modèle québécois en crise. Dans *L'État du Québec, 2015*. Institut du Nouveau monde
- Thiffault, E. et al. (2017). Le secteur forestier au secours de la lutte contre les changements climatiques. Dans *L'État du Québec, 2018*. Institut du Nouveau monde
- Ville de Montréal (2018). Droit d'initiative en consultation publique. http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=6578,56915583&_dad=portal&_schema=PORTAL. Portail internet de la Ville de Montréal.
- Von Korff, Yorck (2017). Les compétences clés du facilitateur – Manuel de formation. Flow-ing
- Yates S. et Arbour, M. (2016). Le rôle des maires dans l'acceptabilité sociale des projets d'infrastructures : tension entre arbitrage et promotion, *Érudit*, vol 35 no 1