

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

CADRE D'ÉVALUATION D'UNE TABLE DE CONCERTATION RÉGIONALE
DE LA GESTION INTÉGRÉE DU FLEUVE SAINT-LAURENT

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE L'ENVIRONNEMENT

PAR
AMÉLIE TURCOT

AOÛT 2018

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Un simple message pour remercier mes directeurs, Jean-Philippe Waaub et Nicolas Milot, pour le partage de leurs savoirs, mais surtout leurs capacités à s'adapter aux étranges situations de rédaction. Merci aussi de m'avoir guidée sur un parcours inconnu et difficile à cerner.

Un remerciement également aux participants à cette recherche, dont je reconnais la générosité et la disponibilité.

Merci à ma famille et mes amis qui m'ont soutenue pendant cette aventure : Yolande, Jacques, Élise, Bill, Suzanne, Bruno, Justine et Élizabeth. Vous êtes un entourage précieux à avoir dans une vie et je suis fière à vos côtés.

Merci aussi à mes meilleurs amis : Gabrielle, Flavie, Clara et Éloi, mes enfants qui méritent beaucoup d'amour de m'avoir supporté, par de petits gestes comme par de grandes doses d'affection. Je vous aime de tout mon cœur.

Enfin, un remerciement à part pour mon amoureux, Simon, qui a vécu toutes les tempêtes et les explications tordues de cet exigeant parcours. Je t'aime, parce que.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS	ix
RÉSUMÉ	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
CONTEXTE, PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS	3
1.1 CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE DE LA GIRE AU QUÉBEC	3
1.2 LE TERRITOIRE D'ÉTUDE	9
1.3 QUESTION DE RECHERCHE ET OBJECTIFS	12
1.3.1 QUESTION DE RECHERCHE	12
1.3.2 OBJECTIF PRINCIPAL	13
1.3.3 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	14
CHAPITRE II	
DÉFINITION DES CONCEPTS	16
2.1 LA GESTION INTÉGRÉE DES RESSOURCES EN EAU (GIRE)	16
2.2 LA CONCERTATION	21
2.3 L'ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE ET SON CONTEXTE AU QUÉBEC ET AU CANADA	28
CHAPITRE III	
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	38
3.1 CONSTRUCTION DU QUESTIONNAIRE	38
3.2 SÉLECTION ET RENCONTRES AVEC LES PARTICIPANTS ET NORMES ÉTHIQUES	40
3.3 COLLECTE DES DONNÉES	43
3.4 TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES	43
3.5 LIMITES ET PORTÉE DE LA RECHERCHE	45

CHAPITRE IV	
RÉSULTATS _____	48
4.1 RÉSULTATS DESCRIPTIFS DE L'ÉCHANTILLON _____	49
4.2 LES OBJETS À ÉVALUER _____	50
4.3 LES MANIÈRES ORGANISATIONNELLES ET PROCÉDURALES D'AGIR _____	57
4.4 LES MANIÈRES SUBSTANTIELLES D'AGIR _____	63
4.5 LA CONCERTATION ET LE CONSENSUS _____	70
4.6 LES CRITÈRES ET INDICATEURS CLAIREMENT ÉNONCÉS _____	74
4.7 LES RETOMBÉES _____	78
CHAPITRE V	
DISCUSSION _____	85
5.1 RESTRUCTURATION DES RÉSULTATS ET RETOUR SUR LA RECHERCHE _____	85
5.2 LES DÉFIS DE L'OPÉRATIONNALISATION D'UNE ÉVALUATION DES RETOMBÉES DE LA TCR _____	92
5.3 LES SUITES DE LA COMPILATION DES CRITÈRES _____	100
CONCLUSION _____	102
ANNEXE 1 - CARTE DES ORGANISMES DE BASSIN VERSANT (OBV) DU QUÉBEC MÉRIDIONAL _____	104
ANNEXE 2 - CARTE DES ZONES D'INTERVENTION PRIORITAIRE (ZIP) DU QUÉBEC _____	105
ANNEXE 3 - ZONES DE GESTION INTÉGRÉE DES RESSOURCES EN EAU DU SAINT-LAURENT _____	106
ANNEXE 4 - CARTE DE LA ZONE 1 DE GESTION INTÉGRÉE RÉGIONALE DU HAUT-SAINT-LAURENT - GRAND-MONTRÉAL _____	107
ANNEXE 5 - LA DÉMARCHE DE GESTION INTÉGRÉE PAR BASSIN VERSANT _____	108
ANNEXE 6 - QUESTIONNAIRE AU PARTICIPANT _____	109
BIBLIOGRAPHIE _____	111

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 - Dates importantes pour la compréhension de la GIRE au Québec	7
Tableau 2.1 - Les huit échelons de la participation citoyenne	23
Tableau 2.2 - Intégration de l'AMCD au processus de planification	34
Tableau 4.1 - Codes concernant les grands thèmes de préoccupation des participants	51
Tableau 4.2 - Codes concernant les éléments à cibler et les constats faits par les participants	51
Tableau 4.3 - Codes concernant les objectifs des participants	51
Tableau 4.4 - Codes concernant les activités des participants	51
Tableau 4.5 - Codes concernant la coordination de la TCR HSL-GM	57
Tableau 4.6 - Codes concernant les éléments de définition de la TCR HSL-GM	59
Tableau 4.7 - Codes concernant les observation et attentes envers la TCR HSL-GM	59
Tableau 4.8 - Codes concernant les sujets de débats sur la GISL	64
Tableau 4.9 - Codes concernant les sujets de débats sur la Gestion des territoires	64
Tableau 4.10 - Codes concernant les sujets de débats sur les usages à cibler	64
Tableau 4.11 - Codes concernant les parties de définition de la concertation	70
Tableau 4.12 - Codes concernant les observation et attentes envers la concertation	70
Tableau 4.13 - Codes concernant les préalables au consensus	73
Tableau 4.14 - Codes concernant les résultats attendus du consensus	73
Tableau 4.15 - Codes de critères identifiés par les participants	75
Tableau 4.16 - Codes concernant des indicateurs identifiés par les participants	75
Tableau 4.17 - Codes concernant les retombées en actions	79
Tableau 4.18 - Codes concernant les retombées dans les décisions politiques	79
Tableau 4.19 - Codes concernant les retombées en partages entre les participants	79

Tableau 5.1 – Éléments préliminaires à la construction des enjeux d'évaluation de la TCR HSL-GM _____	87
Tableau 5.2 – Éléments préliminaires à la liste des critères d'évaluation _____	89

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Hiérarchie des types d'évaluation environnementale _____	30
Figure 2 - Interprétation des étapes d'ÉESS dans le processus d'élaboration de PPP _____	32
Figure 3 - Le sous-système fondamental dans un cadre d'analyse des systèmes socio-écologiques _____	39
Figure 4 - Secteurs représentatifs des participants à la recherche, basés sur les catégories d'acteurs de la TCR HSL-GM _____	42
Figure 5 - Types de poste occupé par les participants au sein de leur organisation respective _____	49
Figure 6 - Domaines de formation des participants _____	50

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AMCD	Aide multicritère à la décision
BAPE	Bureau d'audience publique sur l'environnement
ÉE	Évaluation environnementale
ÉESS	Évaluation environnementale et sociale stratégique
ÉIES	Étude d'impact environnemental et social
GIEBV	Gestion intégrée de l'eau par bassin versant
GIRE	Gestion intégrée des ressources en eau
GISL	Gestion intégrée du fleuve Saint-Laurent
LCÉE	<i>Loi canadienne d'évaluation environnementale</i>
LQE	<i>Loi sur la Qualité de l'Environnement du Québec</i>
MDDELCC	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les Changements climatiques du Québec
OBV	Organisme de bassin versant
PARE	Plan d'action et de réhabilitation écologique
PDE	Plan directeur de l'eau
PGIR	Plan de gestion intégrée régional
PNE	Politique nationale de l'eau
PPP	Politiques, plans et programmes
ROBVQ	Regroupement des organismes de bassin versant du Québec
SSL	Stratégie Saint-Laurent
TCR	Table de concertation régionale, ou table
TCR HSL-GM	TCR Haut-Saint-Laurent – Grand-Montréal
ZIP (ou Comité ZIP)	Comité de Zone d'intervention prioritaire

RÉSUMÉ

Depuis 2012 dans le paysage environnemental du Québec, des tables de concertation régionales (TCR) ont été créées, avec comme objectif principal l'intégration des usages des territoires pour la protection des ressources en eau du fleuve Saint-Laurent. Par l'entremise du Plan d'action Saint-Laurent, les gouvernements fédéral et provincial permettent ainsi à la gestion intégrée du Saint-Laurent (GISL) de s'orchestrer. Six TCR sur les douze prévues sont actuellement en activités, dont la TCR du Haut-Saint-Laurent – Grand-Montréal (TCR HSL-GM). L'objectif est de contribuer à l'élaboration d'un cadre d'évaluation des actions que pourrait recommander la TCR HSL-GM. Une liste de critères a été construite à partir d'enjeux identifiés auprès des membres de la TCR HSL-GM et des acteurs de la GISL au moyen d'entrevues semi-dirigées. Ces critères pourraient être utilisés pour effectuer une évaluation environnementale et sociale stratégique (ÉESS) d'actions à mettre en œuvre dans le cadre d'un plan de gestion intégrée régional (PGIR), attendu dans les cinq ans après la constitution de la TCR. Les résultats de cette recherche offrent des outils pour un démarrage efficace d'une ÉESS et une contribution cohérente pour s'assurer d'un PGIR couvrant le plus grand éventail possible des intérêts des membres.

Mots clés : Table de concertation régionale (TCR), Gestion intégrée du fleuve Saint-Laurent (GISL), Évaluation environnementale et sociale stratégique (ÉESS), Aide multicritère à la décision (AMCD), fleuve Saint Laurent.

INTRODUCTION

De nouvelles structures de concertation voient le jour au Québec depuis 2012 dans la poursuite des ententes entre les gouvernements fédéral et provincial quant à la gestion intégrée du fleuve Saint-Laurent (GISL). Les Tables de concertation régionales (TCR) complètent ainsi des objectifs de prise en charge des problématiques environnementales par les acteurs locaux. Considérant les activités actuelles d'assainissement et de mise en valeur du fleuve Saint-Laurent (SSL, 2011) et la volonté d'assurer une continuité dans ces prises en charge par les acteurs du milieu (Québec, 2012), cette recherche propose de questionner les membres d'une des TCR, celle du Haut-Saint-Laurent – Grand-Montréal, qui a été annoncée en décembre 2014 (Québec, 2014a) et qui a été formellement constituée en septembre 2015.

Une organisation telle que celle d'une TCR met en œuvre différentes activités, répondant à des besoins structurels et opérationnels. Non seulement la création d'un Plan de gestion intégrée régional (PGIR) est imposée par le cadre de référence du gouvernement (Québec, 2012), mais une planification réfléchie doit coordonner les besoins et les capacités d'action des différents acteurs de la TCR. Dans une perspective d'aide à la décision, la consultation des acteurs sur les différents scénarios de plan de gestion, tel que le permet une Évaluation environnementale et sociale stratégique (ÉESS), permet d'obtenir un regard juste et complet des options, points de vue et réalités des parties prenantes (Prévil *et al.*, 2004). L'élaboration de ces scénarios implique des étapes de réalisation, telle que la définition de critères et indicateurs d'évaluation. C'est en relation avec de tels critères d'évaluation que s'inscrit cette recherche.

L'objectif de la recherche consiste donc à identifier et élaborer des critères et indicateurs permettant d'évaluer les activités potentielles de la TCR. Ce travail se positionne ainsi dans l'optique de soumettre ces activités à une évaluation environnementale et sociale stratégique (ÉESS) selon une approche d'aide multicritère à la décision. Ce document est structuré en cinq chapitres : le contexte et la problématique, la définition des concepts, la méthodologie de recherche, les résultats et la discussion.

CHAPITRE I

CONTEXTE, PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS

Le premier chapitre se divise en trois parties : le contexte et la problématique de gestion d'une ressource dans lesquels se positionne cette recherche, le territoire d'étude identifié et les objectifs de la recherche, divisés en question de recherche et objectifs principal et spécifiques.

1.1 Contexte et problématique de la GIRE au Québec

La gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) découle de la gestion de la ressource en eau telle qu'on la pratique depuis que les villes s'approvisionnent en eau potable et gèrent les eaux usées. L'intégration des usages complète les méthodes de gestion de l'eau, ce qui permet ainsi de faire valoir les intérêts des utilisateurs de l'eau et de prendre en compte le milieu récepteur. C'est pourquoi, lorsqu'on étudie la GIRE, il est important de considérer les éléments de la gestion intégrée de l'eau par bassin versant (GIEBV), qui transparait dans l'actuelle prise en charge de l'eau au Québec notamment. Cette vision à l'échelle d'un bassin versant implique de présenter le territoire dans une perspective différente de celle des divisions administratives, qui génèrent un certain nombre de conflits liés au manque d'intégration à l'échelle du bassin versant, que la GIRE tente de résoudre en intégrant l'ensemble des parties prenantes, dont les administrations publiques. Par ailleurs, Milot, N. *et al.* (2015, p. 8) proposent une définition théorique de ce que devrait être la GIEBV :

La GIEBV repose sur une prise en compte de l'eau qui se veut globale, c'est-à-dire qui tient compte à la fois du cycle hydrologique, des écosystèmes et des usages anthropiques. Le bassin versant y est reconnu comme unité

géographique permettant de tenir compte de cette complexité. La GIEBV doit se mettre en œuvre en fonction de ce territoire, nouveau par rapport aux limites administratives. Cette mise en œuvre doit reposer sur un dialogue entre les principaux intervenants du bassin versant. Ce lien entre le territoire et sa population repose sur l'idée qu'il existe une relation d'interdépendance entre les usagers de l'eau sur le bassin versant. Le dialogue à développer se fait en concertation par les usagers et des forces vives du milieu et vise la recherche de solutions de compromis aux problèmes hydriques.

On ne peut évoquer les actuelles activités de la GIRE sans se rapporter aux années soixante-dix, qui a vu naître le rapport Bruntland sur le développement durable. Le monde a pris davantage conscience des enjeux entourant l'eau, amenant la ressource à être aujourd'hui un sujet de débat de droits fondamentaux. En effet, l'Organisation des Nations-Unies (ONU) l'a reconnu comme tel en 2010, bien que son inclusion dans les régimes de droits nationaux soit encore à négocier (ONU, 2010).

Au Canada, la gestion de l'eau relève des lois et règlements, tel que la *Loi sur les ressources en eau* (Canada, 1985). De cette loi, des partenariats fédéraux-provinciaux encadrent ainsi les usages, tels que les eaux internationales et navigables, les pêches, la marine marchande, l'hydroélectricité, ainsi que la gestion de territoires en particulier, comme le fleuve Mackenzie, les Territoires du Nord-Ouest, le Nunavut et les eaux arctiques. Pour ce qui est des substances ayant des impacts sur la qualité de l'eau, c'est la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* qui les cerne (Canada, 1999). Une description législative plus détaillée de la gestion de l'eau au gouvernement fédéral est réalisée par Environnement et Changements climatiques Canada sur leur site internet (Canada, 2017a).

Comme la gestion de l'eau est une juridiction partagée entre les instances fédérales, provinciales, territoriales, municipales et les gouvernements autochtones, des ententes de divers types sont signées afin de garantir la mise en œuvre des orientations gouvernementales, telle que l'entente bilatérale entre les gouvernements fédéral et de la province de Québec concernant le Plan d'action Saint-Laurent (PASL, Canada et Québec, 2012a). Cette entente est l'un des rares partenariats entre les gouvernements fédéral et provincial pour la gestion d'un bassin versant et sa mise en œuvre est principalement déléguée légalement aux instances régionales et locales. Cinq PASL ont été signés depuis 1988, le dernier s'étendant sur la période de 2011 à 2026. Cette entente entre les gouvernements fédéral et provincial prévoit un financement et une prise en charge des suivis de la ressource en eau pour la conservation de la biodiversité, la pérennité des usages et l'amélioration de la qualité de l'eau du fleuve Saint-Laurent.

Au niveau provincial, c'est en paraphrasant la définition du développement durable que le gouvernement du Québec présente la GIRE dans son cadre de référence, destiné à jeter les bases de sa mise en œuvre :

[L]a gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) est une approche qui favorise une meilleure utilisation de ces ressources et qui protège les écosystèmes aquatiques, terrestres et riverains tout en assurant le développement économique et social (Québec, 2012, p. 1).

L'explication de l'approche choisie est accompagnée des concepts d'évaluation des activités, d'harmonisation des usages et de concertation entre les parties prenantes de la démarche. Le gouvernement québécois a réorganisé la définition territoriale de la GIEBV en 2009 par le redécoupage des territoires de gestion par bassin versant (Annexe 1), lesquels sont administrés par les Organismes de bassin versant (OBV), des

entités communautaires principalement subventionnées par le gouvernement du Québec. Cependant, il semblerait que les résultats actuels de la GIRE ne fassent pas l'unanimité (Emond, 2015; Milot, N. *et al.*, 2015).

D'autres lois, politiques, plans, programmes et livres ont influencé et influencent toujours la gestion de l'eau au Québec. Le Tableau 1.1 présente les principales décisions qui définissent ce qu'on entend par GIRE aujourd'hui au Québec. Une grande quantité de règlements a aussi été mise en place afin de répondre aux besoins de normes de qualité de l'eau (potabilité, salubrité, rejets, écoulements). Il faut remonter à la Constitution canadienne de 1867 pour comprendre la division des juridictions, où l'eau est de compétence fédérale principalement pour le commerce, la navigation et les pêcheries (Tremblay McCaig, 2008). Il y est aussi prévu des compétences provinciales, excluant les propriétés fédérales comme certains lacs, cours d'eau, les parcs nationaux et les territoires autochtones. Le territoire provincial québécois est donc principalement géré par le gouvernement du Québec, sauf exceptions et sans exclure le « principe de prépondérance des lois fédérales » (Tremblay McCaig, 2008, p. 59), c'est-à-dire que le gouvernement fédéral a force de loi sur les territoires définis comme propriété fédérale. Les eaux navigables, telles que le fleuve Saint-Laurent, sont en grandes parties sous juridictions fédérales. Il est aussi nécessaire de considérer les eaux limitrophes entre le Canada et les États-Unis, dont le fleuve Saint-Laurent fait partie, ainsi que plusieurs de ses tributaires. Cette situation est reconnue et gérée depuis 1909 par traité de protection des eaux et encore entretenue aujourd'hui auprès de la Commission mixte internationale (CMI, 2018).

Tableau 1.1 - Dates importantes pour la compréhension de la GIRE au Québec

Ligne du temps de la GIRE au Québec		Objectifs / Orientations
1909	Traité sur les eaux limitrophes (Canada et États-Unis)	Entente de protection des eaux partagées entre le Canada et les États-Unis (CMI, 2018)
1964	<i>Loi sur la Régie des eaux</i> (remplacée par la <i>Loi sur la qualité de l'environnement</i> (LQE))	« Droit à des propriétaires riverains d'utiliser et d'exploiter les cours d'eau » (Comtois et Turgeon, 2008, p. 104)
1968	Commission Legendre	Questionnements sur le statut juridique, l'administration et la perception du public quant à la ressource en eau
1970	<i>Loi sur les ressources en eau du Canada</i> (LRE), révisée en 1985	Fondation de l'Institut national de recherche sur les eaux
1972	<i>Loi sur la qualité de l'environnement</i> du Québec	Introduction des problèmes relatifs à la qualité de l'eau dans un cadre légal
1972	<i>Accord relatif à la qualité de l'eau dans les Grands Lacs</i>	Protection, restauration et assainissement des eaux des Grands-Lacs (CMI, 2018) Renouvelé et modifié en 1978 et 1987
1974	Création du Ministère de l'environnement du Québec	
1975	Dépôt du Rapport Legendre	Interpelle le gouvernement du Québec quant au besoin de créer un ministère de l'eau et de réformer le droit de l'eau
1978	<i>Loi sur la qualité de l'environnement</i> (LQE) du Québec	
1987	Politique fédérale sur les eaux intérieures	
1988	<i>Loi canadienne sur la protection de l'environnement</i> , révisée en 1999	
1988	Premier Plan d'action Saint-Laurent (PASL, 1988-1993)	Prise en charge fédérale et provinciale de la protection, la restauration et la mise en valeur du Saint-Laurent
1989	Fondation de Stratégies Saint-Laurent (SSL)	Assurer une présence communautaire et un rayonnement régional de la prise en charge du Saint-Laurent
1990	Fondation du premier comité de Zone d'intervention prioritaire (ZIP)	Création des organismes communautaires régionaux de prise en charge du Saint-Laurent
1993	Reconnaissance de SSL par le PASL	

Ligne du temps de la GIRE au Québec		Objectifs / Orientations
1994	Deuxième PASL (1993-1998) – Saint-Laurent Vision 2000	
1998	Troisième PASL (1998-2003)	
1999	Consultation publique sur la gestion de l'eau au Québec – Commission Beauchamp	Suite aux réactions publiques sur la gestion des eaux montréalaises, le Bureau d'audience publique sur l'environnement (BAPE) prend en charge la consultation
2001	<i>Loi visant la préservation des ressources en eau du Québec</i>	
2002	Politique nationale de l'eau (PNE) du Québec	Enjeux de protection de la ressource en eau Mettre en œuvre la GIEBV de manière uniforme, mais adaptée aux territoires Donner un statut particulier à l'eau
2005	Entente sur les ressources en eaux durables du bassin des Grands-Lacs et du fleuve Saint-Laurent	Coordination des actions entre les intervenants du bassin versant Interdire les transferts d'eau en dehors du bassin versant, sauf exception, tel que le cas Waukesha
2005	Quatrième PASL (2005-2010) - Entente Canada-Québec sur le Saint-Laurent	
2006	<i>Loi instituant le fonds national de l'eau</i>	Mise en œuvre d'une des orientations de la PNE
2009	<i>Loi affirmant le caractère collectif des ressources en eau et visant à renforcer leur protection du Québec</i>	Besoins légaux de protection des sources d'eau potable Mettre en œuvre l'Entente sur les ressources en eaux durables du bassin des Grands-Lacs et du fleuve Saint-Laurent
2011	Cinquième PASL (2011-2016, puis reconduit jusqu'en 2026)	
2012	Nomination d'un premier comité de coordination d'une TCR (TCR de Québec)	Mettre en œuvre les mandats régionaux de concertation et la création des PGIR
2016	Consultations pour la Stratégie québécoise de l'eau, qui sera effective de 2017 à 2032	Besoins de consultation publique

(Bergeron, 2016; Brun et Lasserre, 2010; Canada, 2012b; Cantin Cumyn, 2008; Choquette et Létourneau, 2008; Comtois et Turgeon, 2008; Milot, N., 2009b; Milot, N. *et al.*, 2015; SSL, 2011)

1.2 Le territoire d'étude

Le bassin versant du fleuve Saint-Laurent est le troisième des plus importants fleuves en Amérique du Nord avec une longueur de 1 600 km (Canada et Québec, 2012b). 25% de l'eau douce mondiale s'y écoule et il représente un milieu de vie pour 60% des Québécois. Il est l'exutoire du bassin versant des Grands-Lacs avec qui il occupe les deux tiers des 750 000 km² de territoire (Larrivée *et al.*, 2016). Le fleuve subit donc les aléas des Grands-Lacs, mais surtout du lac Ontario, dont les niveaux d'eau sont régulés depuis 1958 près de Cornwall (Ontario).

Plusieurs ouvrages de régulation se retrouvent tout au long du parcours du fleuve; en amont du lac Saint-François, il y a trois grands barrages, soit Moses-Saunders, Long-Sault et Iroquois, et en aval, deux centrales, Beauharnois et Les Cèdres, ont été érigées. Cette régulation permet une diminution des amplitudes annuelles du niveau de l'eau du fleuve entre Cornwall et Montréal (Milot, S., 2016).

Le bassin versant du fleuve Saint-Laurent est aussi étudié pour identifier les impacts et les besoins d'adaptation aux changements climatiques (Milot, S., 2016). Des études sur les quantités d'eau disponibles à la consommation humaine sont réalisées, mais aussi sur les dangers de l'érosion côtière, la navigabilité dans ses eaux et les espèces envahissantes qu'on retrouve de plus en plus et qui ont un impact sur la viabilité des espèces indigènes. Par contre,

[L]es variations historiques de niveaux des Grands Lacs et débits du fleuve ne dépendent pas uniquement du climat, mais également du rehaussement isostatique du continent, des infrastructures de régularisation ainsi que des travaux de dragage, ces derniers ayant une influence à long terme sur les niveaux des Grands Lacs (Huard, 2016, p. 5).

Dans une approche d'optimisation de la ressource, la prise en charge des intrants du fleuve est envisagée. C'est ainsi qu'entrent en ligne de compte les organismes de bassins versants, dont l'actuelle disposition, datant de 2009, fait en sorte que la majorité des cours d'eau en amont du fleuve sont pris en charge par des acteurs du milieu. En effet, quarante OBV divisent le Québec méridional (tel que présenté en Annexe 1). Chacun est responsable de l'élaboration d'un plan directeur de l'eau (PDE) pour son territoire. Les PDE sont destinés à répondre à plusieurs objectifs dont la connaissance du territoire, des enjeux entourant la gestion de l'eau et des usages de l'eau et du territoire. L'élaboration d'un PDE nécessite une implication importante des membres du territoire du bassin versant. Sa mise en œuvre sera ainsi fortement influencée par cette implication, mais également par l'ampleur des besoins financiers associés aux projets identifiés dans le PDE.

Le fleuve Saint-Laurent fait aussi l'objet d'un autre découpage territorial (carte présentée en Annexe 2) déterminé par les organismes communautaires à l'origine des actuelles Zones d'intervention prioritaire (ZIP). Leurs comités directeurs se chargent d'abord de la caractérisation traduite dans un Plan d'action et de réhabilitation écologique (PARE), puis de sa mise en œuvre. Les Comités ZIP sont rassemblés sous un organisme via Stratégie Saint-Laurent qui assure leur représentation au niveau national (SSL, 2011).

C'est en 2012, dans la poursuite de l'application de la Politique nationale de l'eau de 2002, que fut mise en branle la création des TCR, soit les Tables de concertation régionales (Canada et Québec, 2012a). Ces structures ne sont pas enregistrées comme des organismes au sens de la *Loi sur les compagnies du Québec*, tels que peuvent l'être les OBV et les comités ZIP. Elles sont définies par le Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques

(MDDELCC) par leur découpage territorial, visant une représentation des structures administratives existantes et une intégration des usages du fleuve Saint-Laurent. À l'heure actuelle, six TCR sont en activité sur les douze prévues au programme gouvernemental (carte présentée en Annexe 3).

La TCR du Haut-Saint-Laurent – Grand-Montréal a été annoncée par le ministre David Heurtel en décembre 2014 et a été formellement instituée en septembre 2015. Sa coordination est assurée par les comités ZIP des Seigneuries, Jacques-Cartier et du Haut-Saint-Laurent. Son territoire (carte présentée en Annexe 4) inclut l'ensemble des municipalités riveraines au fleuve, de Dundee à l'ouest à Lanoraie à l'est, en longeant la rive sud de Montréal et la rive nord de la rivière des Mille-Îles. Les communautés mohawks d'Akwesane, de Kanesatake et de Kahnawake s'y retrouvent également. Les lacs Saint-Louis et Deux-Montagnes, les rivières des Prairies et des Mille-Îles, ainsi que le tronçon fluvial font partie du territoire, qui remonte légèrement la rivière des Outaouais jusqu'à Pointe-Fortune et Saint-André-d'Argenteuil. Ce découpage fait en sorte que « 68 municipalités, 12 MRC et deux agglomérations (Longueuil et Montréal) » ainsi qu' « une partie importante du territoire recoupe celui la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) » (TCR HSL-GM, 2015).

Ce nouvel espace de concertation permettra aux acteurs de l'eau de cette région « de se donner une vision commune et d'harmoniser leurs actions afin de mieux protéger et valoriser la diversité des ressources du fleuve » (Québec, 2014a, p. 1) et ultimement de tout mettre en œuvre pour accéder à une plate-forme efficace, concrète et inclusive des grands enjeux qui les touchent. Plusieurs défis s'offrent à ces acteurs, d'abord par le nombre de parties prenantes ayant intérêt à siéger à cette table. Elle offre la possibilité de mettre en contact les administrateurs du territoire, les intervenants sociaux et environnementaux, les usagers et les entreprises autour d'une vision commune dont

l'objet principal est le fleuve Saint-Laurent. Bien que l'entente du PASL (Canada et Québec, 2012a, article 4.1) évoque une évolution de l'état environnemental du fleuve, elle précise l'importance de la continuité des travaux en ce sens. Des auteurs attestent cependant qu'un retard est constaté et que les efforts sont bien en-deçà des besoins de l'écosystème (Campeau, 2017; Emond, 2015; Gareau et Lepage, 2005; Larrivée *et al.*, 2016).

1.3 Question de recherche et objectifs

Cette section présente la question de recherche et l'objectif principal, ainsi que les objectifs spécifiques de la recherche.

1.3.1 Question de recherche

Considérant les ressources allouées (le gouvernement du Canada investit 49 143 700 \$ dans le PASL de 2011 à 2026 et 20 887 400 \$ le seront par le gouvernement du Québec) (Canada, 2012b), il est pertinent de se demander à quoi serviront les efforts déployés pour la gestion intégrée du fleuve Saint-Laurent (GISL). Plus précisément, pour ce qui est de la TCR HSL-GM, 625 000 \$ sont disponibles au comité de coordination pour les cinq années après sa constitution (Québec, 2014a). Les comités de coordination se retrouvent alors avec le mandat d'identifier, regrouper et motiver les parties prenantes de leur territoire avec 125 000\$ par année. Cette recherche ne traite pas des finances des organismes ni des attributions publiques. Il faut cependant être conscient de l'importance de ces montants pour des organisations supportées par les milieux communautaires, tel que le sont les TCR.

De manière générale, le fonctionnement des organisations publique selon une approche collaborative inspire une remise en question sur l'efficacité de cette tendance, tel que se le demandent aussi Koontz et Thomas (2006). Ces auteurs observent que ce genre de fonctionnement ne doit pas être considéré comme une « panacée » et que, dans la réalité, les gestionnaires ont intérêt à faire la distinction entre des retombées sociales et environnementales. Il est possible de discuter de ce choix de format de prise en charge uniformisée d'un territoire (Milot, N., 2009a), mais qu'en est-il du point de vue des parties prenantes d'une telle organisation. Plus précisément, étant donné les engagements pour la GISL, les parties prenantes sont conscientes des possibles retombées issues de leurs engagements dans le processus de concertation. Spécifiquement, la question « À quoi sert une TCR? » est légitime à poser. Dans cet ordre d'idées, la principale question à se poser est :

Quels critères d'évaluation environnementale et sociale pourraient permettre à un processus de concertation, tel que la Table de concertation régionale Haut-Saint-Laurent - Grand-Montréal, d'évaluer ses activités et retombées?

1.3.2 Objectif principal

Dans un processus complet d'ÉESS et selon une approche d'aide multicritère à la décision (AMCD), une recherche de critères exhaustifs, cohérents et non redondants (Waub et Bélanger, 2015) serait effectuée. Dans une perspective exploratoire, il a été décidé de concevoir une série de critères d'évaluation permettant de mesurer les retombées potentielles des activités de la TCR. Ces apports pourraient devenir très utiles lors de la construction du PGIR par la structure de concertation de la TCR. Ce travail permettra d'entamer les démarches d'intégration de l'AMCD au processus de planification, telles que décrites dans le Tableau 2.2 du cadre théorique.

1.3.3 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de cette recherche sont les suivants :

- Déterminer les retombées potentielles des activités de GIRE qui pourrait être mises en place par la TCR, selon une approche par enjeux et critères;
- Analyser les réactions des participants au processus de concertation de la TCR.

La structure de recherche mise de l'avant s'appuie d'abord sur une forme de gouvernance, la GISL, dont le mode de fonctionnement est basé sur la concertation. Pour déterminer le quoi, le comment et le pourquoi des activités de gouvernance du modèle de la GISL avec l'ambition d'agir en concertation, l'ÉESS en tant qu'outil devrait aider à mettre en lumière les orientations et intérêts de l'organisation et les visions des parties prenantes. L'élaboration de politiques, plans et programmes (PPP) concernant la gestion intégrée de l'eau peut se faire selon une approche de planification stratégique (Prévil *et al.*, 2004) et d'utilisation de processus collaboratifs (Koontz et Thomas, 2006). Ainsi,

En dépit de son nom, l'ÉESS ne porte pas uniquement sur des questions environnementales, mais aborde également les aspects sociaux et économiques à prendre en compte lors de l'élaboration de politiques, de plans ou de programmes (Crowley et Risse, 2011, p. 2).

De plus, Koontz et Thomas proposent que les retombées soient les « effets des résultats sur les conditions environnementales et sociales », alors que les résultats sont « les éléments tangibles, dont les plans et projets, générés par les efforts collaboratifs » (2006, traduction libre de l'anglais, p. 111 et 113). Donc, lors de l'évaluation des retombées potentielles, il paraît juste d'inclure aux résultats mesurables les activités de

la TCR qui ne sont pas prévues ou qui n'auront pas été consignés dans les plans initiaux de constitution de la TCR et qui pourront se dégager en tant qu'éléments constitutifs de l'identité et de l'utilité de la TCR. Ce sont ces éléments qui devraient ressortir de l'actuelle démarche de recherche.

CHAPITRE II

DÉFINITION DES CONCEPTS

L'élaboration de critères d'évaluation dans le cadre d'une structure de concertation œuvrant dans la gestion de l'eau est abordée ici selon les trois concepts suivants : la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE), la concertation et l'évaluation. Dans ce chapitre, le contexte de leur utilisation sera présenté, ainsi que diverses définitions utiles pour bien situer les besoins d'évaluer les activités et retombées de la TCR HSL-GM, selon une approche par enjeux et critères, prenant aussi en compte les réactions des participants au processus de concertation de la TCR.

Comme l'existence de la TCR HSL-GM s'inscrit dans la gestion intégrée du fleuve Saint-Laurent (GISL), le cadre conceptuel débute par la gestion intégrée de l'eau. Puis, une compréhension de ce que peut être la concertation est présentée, particulièrement comme objet central de la TCR. Enfin, comme l'élaboration d'une série de critères d'évaluation est recherchée, l'étude est positionnée dans le cadre de l'évaluation environnementale et sociale en contextes canadien et québécois, pour lesquels des dispositions légales sont en vigueur, et actuellement en processus de réforme.

2.1 La Gestion intégrée des ressources en eau (GIRE)

Gérer la ressource en eau n'est pas un concept récent, consistant d'abord à séparer les eaux souillées et l'eau potable dans les cités. Au-delà de cette séparation, la gestion de l'eau d'une cité est complexifiée notamment par la prise en compte des intérêts des usagers de cette eau. Pour reprendre l'expression d'un participant à cette recherche lors

d'un entretien, « l'eau ne se gère pas, elle s'écoule. Ce sont ses usages qu'on peut gérer, ainsi que ses débits, afin de s'assurer de sa pérennité ». La GIRE doit tout d'abord respecter certaines étapes importantes. Ensuite, le milieu dans lequel l'eau s'écoule doit être décrit : les paramètres de son bassin versant, ses composantes, son contexte, ses problématiques et ses utilisateurs.

Au niveau mondial, la GIRE fut mise de l'avant en 1992 dans la Déclaration de Dublin, une étape importante préalablement au Sommet de la Terre tenu à Rio de Janeiro dans la même année. Les participants au sommet établirent alors 4 principes permettant une prise en charge de la ressources et la résolution des problèmes liés à son utilisation (ICWE, 1992). Cinq cents personnes (experts, ONG, gouvernements) se sont ralliés à ces principes :

- Principe 1 L'eau douce - ressource fragile et non renouvelable – est indispensable à la vie, au développement et à l'environnement;
- Principe 2 La gestion et la mise en valeur des ressources en eau doivent associer usagers, planificateurs et décideurs à tous les échelons;
- Principe 3 Les femmes jouent un rôle essentiel dans l'approvisionnement, la gestion et la préservation de l'eau;
- Principe 4 L'eau, utilisée à de multiples fins, a une valeur économique et devrait donc être reconnue comme bien économique.

C'est à la suite de cette déclaration que fut créé le Partenariat mondial sur l'eau (World Water Partnership) en 1996 afin de mettre en place un réseau de collaborateurs dans les grandes régions du monde (Mitchell, 2005). Il y aurait deux visions par lesquelles la ressource en eau peut être gérée : l'approche « compréhensive », par laquelle les gestionnaires cherchent à obtenir des résultats de l'ensemble des variables d'un

système, et l'approche « intégratrice », apparue au courant des années quatre-vingt, par laquelle les éléments à étudier sont ciblés selon les enjeux des parties prenantes (Mitchell, 2005). Selon Hooper (2003, p. 14, traduction libre), la GIRE est une

[A]pproche de planification aux ressources terrestres et en eau et sa gestion encourage les participants à considérer un large éventail d'interconnexions sociales et environnementales. [...] La GIRE implique l'inclusion d'un portrait complet de variables physiques, biologiques et socioéconomiques impliquées dans la gestion régionale pour des valeurs environnementales et une utilisation humaine.

Dès 1993, Mitchell et Hollick avaient déjà établi que la GIRE devait combiner les 5 approches suivantes :

1. systémique, permettant de mettre en lumière les relations entre les systèmes et les éléments;
2. intégrée, permettant d'orienter les efforts vers des enjeux ciblés des systèmes identifiés;
3. orientée par les parties prenantes, de telle sorte que la société civile puisse prendre part aux décisions;
4. partenariale, afin de bénéficier de la reconnaissance des membres et des expertises dont ils disposent;
5. équilibrée, assurant l'implication des principes de développement durable.

Mitchell (2005) ajoute que la GIRE doit être mise en place de manière réfléchie et lorsqu'elle est jugée nécessaire, étant donné les coûts associés à son déploiement et aux ressources attribuées. Donc, dans certains contextes, il semblerait selon lui discutable d'appliquer ce genre de concept de gestion.

Burton (2001, p. v) aborde quant à lui la GIRE avec retenue : « L'intégration demeure un but à atteindre et il n'existe pas de modèle pratique de gestion qui puisse véritablement intégrer toutes les multiples facettes de l'eau ». La gestion par bassin ayant d'abord fonctionné dans un milieu technique plus fermé s'ouvre désormais sur un ensemble de parties prenantes, les acteurs du milieu étant sollicités pour intervenir dans les décisions touchant le bassin versant. Burton s'avance sur la difficulté d'intégrer tous ces acteurs, annonçant la lourdeur des processus et identifiant certaines barrières. Plusieurs conditions sont nécessaires à la mise en place d'un processus tel que la GIRE, de sorte qu'on doive inclure tout le monde et tous les intérêts, qu'on doive intégrer tous les aspects sans distinction. Burton présente donc une manière de faire de la gestion intégrée, avec les étapes incontournables, les acteurs à interpeler, les listes d'informations à obtenir et les processus à enclencher pour la prise en charge d'un grand fleuve, tel que présenté dans l'Annexe 5. La souplesse et la flexibilité sont à incorporer, « la gestion par bassin n'apparaît donc pas comme une règle absolue mais comme une des voies intéressantes pour promouvoir la coopération » (Burton, 2001, p. 10).

Mitchell et Hollick (1993) affirment que l'approche de gestion intégrée doit être amenée de manière ouverte, incluant de la tolérance et de la compréhension envers les autres parties prenantes, puisqu'il est admis que les incertitudes n'ont pas toutes des solutions et que les « faiblesses » des éléments de la gestion doivent être prises en charge par les parties prenantes. Selon ces auteurs, la GIRE réclame de dédier des ressources (employés) avec « bonne volonté, confiance mutuelle [...] et de sortir de sa zone de confort » (Mitchell et Hollick, 1993, p. 742), ce qui n'est pas nécessairement facile à obtenir a priori, afin d'atteindre une gestion efficace de la ressource. Un plan de gestion ainsi que des ressources doivent être prévus à long terme. Bien que datant de plus de vingt-cinq ans, cette publication amène la réflexion sur les besoins d'ouvrir les agences gouvernementales vers des approches plus intégrées et on peut se

questionner sur le niveau d'intégration actuel de ces structures et de l'efficacité de cette évolution dans les travaux publics.

En aval du contexte d'implantation des organisations, Hooper (2003) soulève les difficultés relatives aux changements paradigmatiques dans la gestion intégrée de l'eau. Des époques socio-politiques de la prise en charge des problématiques de l'eau correspondraient à ces difficultés, aussi soulevées par Trottier (2012). Selon ces auteurs, les années 2000 auraient marqué une période transitoire, où la notion de gestion intégrée des ressources serait remise en question, impliquant notamment des conditions nouvelles pour la mise en place de structures de concertation. Hooper avance le problème de concordance entre le statut de l'eau à travers les territoires et les méthodes de gestion basées sur ce statut, soit le bien commun. Il énumère ainsi les résultats qui en découlent, dont l'« inertie gouvernementale », la « confusion » qui subsiste dans les transferts entre ce qui se décide sur le terrain et les politiques qui en découlent (« bottom up consultation/top down policy ») et l'efficacité freinée d'une organisation de bassin versant qui cherche les moyens de mettre ses connaissances à profit sans retour d'appel des bailleurs de fond et des acteurs gouvernementaux. Sa vision de la GIRE porte sur d'avantage de compétences déléguées aux OBV pour trouver les méthodes et solutions adaptées aux besoins du milieu.

L'intégration de la ressource eau s'est faite à partir du moment où elle fut prise en considération dans son ensemble, mais surtout à partir de la conceptualisation de son cycle. Tel que Trottier (2012) l'a décrit, ce serait à partir des publications de Horton en 1931 qu'on utilisa les connaissances sur l'eau auparavant isolées et séparées dans les domaines de la météorologie et de l'hydrologie. Ces connaissances auraient donc été mises en relation afin d'innover dans l'ingénierie du contrôle de l'« eau moderne ». Cette conception réduit l'eau à sa composition chimique simple, dont on ne connaît

plus le contexte ou l'histoire. En effet, l'eau ne serait plus « les eaux » relatives aux territoires, aux gens, aux histoires qui les formaient, mais une composition insipide de « solutions de sels », quantifiable, contrôlable et servant les besoins humains. Ce constat nous ramène à des conceptions judéo-chrétiennes de la science moderne, également perçue pour l'ensemble des éléments que la Terre offre à l'humain. L'eau serait alors perçue comme un élément à gérer, à contrôler, après quoi, si cette gestion est bien faite, la « ressource » devient disponible selon les normes que les humains déterminent (Trottier, 2012).

La durabilité d'une gestion de ressource, telle que l'eau puisse l'être au sein du fleuve, implique donc de tenir compte de l'ensemble de ses usages et d'assurer dialogue et consensus entre les parties prenantes, dépendamment des objectifs fixés au départ du projet de gestion. Trottier (2012) avance que la GIRE se retrouve au cœur des conflits d'usage du territoire dans des régions du monde où les contrats et accords internationaux entre les États et des compagnies privées priment sur cette gestion. La concertation des usagers amène une réalité différente dans un contexte tel que le Québec peut le connaître, avec la mise en place de nouvelles structures de concertation, qui implique des choix, ainsi que la reconnaissance des compétences et des mandats des parties prenantes.

2.2 La concertation

L'objet principal de la recherche est nommé « Table de concertation régionale », ce qui amène à se questionner sur les raisons de l'utilisation de cet outil dans la gestion de l'eau. La concertation est traduite généralement en anglais par *collaborative management*, ou gestion collaborative. Dans un contexte de gestion de l'eau,

l'approche concertée n'est pas une tendance nouvelle, mais est de plus en plus appliquée.

Pour aborder la concertation dans le contexte de l'évaluation environnementale (ÉE), Côté *et al.* (2015, p. 28) parlent d'une approche concertée de l'évaluation des impacts environnementaux et sociaux (ÉIES) « axée sur la participation des acteurs de la décision et mobilisant les personnes concernées par le projet, tout en tenant également compte des personnes affectées qui ne participeront pas au processus ».

Dans la littérature, la concertation marque les textes de beaucoup d'auteurs du milieu de la gestion de l'eau et de l'environnement (Bleuret, 2012; Brun et Lasserre, 2012; Choquette et Létourneau, 2008; Milot, N., 2009a). Afin d'introduire la réflexion sur un classement des différences entre les types de participation pour l'exercice de cette recherche, les échelons de la participation citoyenne de Sherry R. Arnstein (1969) seront utilisés. L'auteure questionne la place du citoyen dans les échelons de participation retrouvés en société, tels que présentés au Tableau 2.1. Bien que des *parties prenantes* soient retrouvées dans les activités des TCR, il n'y sera pas question de *participation citoyenne* directement. Les TCR visent la concertation de parties prenantes dans une posture de négociation d'intérêts, où la participation citoyenne n'entre pas en ligne de compte.

Tableau 2.1 - Les huit échelons de la participation citoyenne
Traduit de Arnstein (1969, p. 217)

...		
8	Contrôle citoyen	
7	Délégation des pouvoirs	Degrés du pouvoir citoyen
6	Partenariat	
5	Concertation / conciliation	
4	Consultation	Degrés du pouvoir symbolique
3	Information	
2	Thérapie	Non-participation
1	Manipulation	
...		

Arnstein traite des problèmes de perceptions en provenance des deux fronts : les détenteurs de pouvoirs, perçus comme un bloc « monolithique » et les « sans-pouvoirs », comme un amalgame de gens, sans variété d'origines, intérêts ou objectifs. Les échelons de 4 à 6 développés par l'auteure coïncident avec ce qu'on entend par *consultation*, *concertation* et *partenariat*, tels qu'on les entend pour le cas des TCR. Par contre, avec le modèle proposé, le cas des TCR amène la possibilité de jouer sur ces niveaux de participation des membres, de sorte que dans certains cas, on se retrouve à des niveaux bien en deçà même de la consultation, alors qu'autrement il sera possible d'arriver bien au-delà de la concertation.

Alors que les pouvoirs formels en matière de gestion de l'eau sont essentiellement concentrés entre les mains des autorités publiques – ministères, municipalités,

municipalités régionales de comtés et communautés métropolitaines – le modèle de concertation des TCR intègre d'autres joueurs au sein des efforts d'évaluation des enjeux et de définition d'actions (ex. : acteurs économiques et organismes à but non lucratif) et c'est ce qui en fait un modèle complexe, mais productif pour l'accessibilité aux divers champs d'activité des membres.

Le terme « concertation » ne figure pas sur cette échelle car, tel que relaté préalablement dans sa thèse, il est rarement utilisé du côté anglophone. Pour notre part, nous situons la concertation à la marge du pouvoir symbolique (tokenism), catégorie à l'intérieur de laquelle les participants peuvent écouter et être écoutés et du pouvoir partagé (citizen power) où les participants détiennent le pouvoir de décider ensemble. En concertation, les participants disposent non seulement du pouvoir d'écouter et d'être écoutés, mais également du pouvoir de discuter, de débattre et d'influencer les décisions sans pour autant posséder un pouvoir décisionnel (Fortier, 2009, p. 149).

Côté et Waaub (2012) placent la concertation dans le tableau traduit en français d'Arnstein (1969) juste au-delà de la consultation, au cinquième échelon. Elle définit ce niveau (*placation*) comme celui où les « non-conseillers avaient le droit de conseillers, tout en retenant le pouvoir de décider aux décideurs ». Selon le PASL, une TCR, par l'entremise de son conseil stratégique supporté par son conseil de coordination, peut décider de certaines dispositions quant à sa constitution, ses règles de fonctionnement, ses actions futures, etc. Ces dispositions permettent également de choisir les pouvoirs associés aux membres du conseil stratégique et c'est ainsi que des groupes communautaires, par exemple, parviennent à acquérir une forme de pouvoir.

Dans le même tableau, l'échelon suivant est celui du *partenariat*, par lequel un pouvoir citoyen est acquis. On se retrouve en relation de partenariat, entre autres, « when the citizens group has the financial resources to pay its leaders reasonable honoraria for

their time-consuming efforts » (Arnstein, 1969, p. 221). Si on se réfère à la GIRE, le modèle québécois ne laisse pas de place aux citoyens, puisqu'on fonctionne par secteurs d'activités. Le citoyen peut arriver à faire passer ses messages, mais toujours par le biais d'ONG ou d'élus, qui incluent ce genre d'actions dans leurs mandats. Des citoyens ne peuvent donc pas utiliser par exemple une TCR pour *marchander* quoi que ce soit, mais peuvent le faire par l'intermédiaire d'un membre. De plus, une TCR possède peu de pouvoir effectifs, mais se fie à ses membres influents, notamment les élus, pour arriver à de quelconques effets qui, eux, peuvent se concrétiser en retombées positives.

Donc, selon la typologie utilisée par Arnstein (1969) aussi reprise par Brière (2013) comme une « forme de coopération symbolique », une TCR se retrouve dans une catégorie d'échelon de pouvoir symbolique, à hauteur du *tokenism*, donc un jeu de jetons qui utilise les pouvoirs en place en y associant des *sans-pouvoirs* pour y démontrer la bienveillante universalité de la participation. C'est sans doute mieux que les échelons en deçà, mais ce constat doit être pris en considération lorsqu'on tente de faire transparaître un principe de subsidiarité. L'auteure ajoute qu'« au Québec par exemple, près de 90% des recommandations issues des commissions parlementaires et consultations publiques ne sont pas suivies par les décideurs (2013, p. 7; extrait de Dugas et Parenteau, 2006, p. 306) ». La question est donc de statuer s'il s'agit réellement de concertation même si le nom de *table de concertation* est utilisé ou s'il ne s'agit pas plutôt d'une concertation limitée.

La *collaborative management* est une des expressions équivalentes anglaises plus récentes à la concertation telle qu'on l'entend dans le contexte de la TCR. Koontz et Thomas (2006) présentent une concertation environnementale issue de l'échec des gouvernements à assurer leur rôle de gestionnaire des territoires et des usages, devenus

plus complexe dans un contexte de savoirs citoyens et d'intégration de principes de durabilité dans le développement économique des régions. Ils invoquent l'importance de pouvoir mesurer à quel point une gestion collaborative vient aider ou nuire à l'environnement que l'on tente de gérer sagement.

En lien avec la concertation, Fournis et Fortin (2016, p. 5, traduction libre) définissent l'acceptabilité sociale comme

[U]n processus d'évaluation collective d'un projet donné (compris comme l'incarnation spécifique d'interactions complexes entre la technologie et la société au sein d'un projet socio-technique), intégrant une pluralité d'acteurs (parties prenantes) et d'échelles spatiales (de global à local), tout en impliquant une trajectoire spécifique (passé, présent et futur) d'un groupe politique ou d'un régime (communauté/société).

Les travaux de Pierre Batellier (2016) permettent également de comprendre comment la définition de l'acceptabilité sociale a pu être victime d'adaptabilité selon le milieu dans lequel elle a servi. Alors que son implication doit être utilisée avec parcimonie dans les milieux de concertation, l'auteur invite à se pencher davantage sur l'identification des différents éléments implicites à son usage (entre autres les notions d'acceptation, d'évaluation, de jugement, de participation, de globalisation du processus de décision).

La concertation pourra donc permettre d'agir, puisqu'elle implique de mettre à contribution les pouvoirs et moyens de parties prenantes du milieu (Burton, 2001). En rapport avec le sujet de cette recherche, ce pouvoir d'action s'applique en partie à celui des membres de la TCR. L'objectif d'un acteur d'une concertation est en lien avec cet état de fait et sera de pouvoir bénéficier de cette possibilité d'agir. Par contre,

[L]e jeu de la concertation favorise les groupes organisés au détriment de ceux qui ne possèdent pas un niveau d'organisation développé. De plus, on observe la marginalisation des acteurs qui emploient une stratégie d'opposition plus intransigente (Gareau et Lepage, 2005, p. 114).

Les participants à un tel système perdent l'espoir de voir leurs intérêts et efforts pris en réelle considération, qui plus est, la tape sur l'épaule ne se fait même pas ressentir symboliquement par les acteurs de l'eau (Regroupement d'auteurs, 2016). Avec le temps, un constat circule (Gareau et Lepage, 2005, p. 110) :

Cette recherche du consensus à tout prix peut souvent devenir stérile et peu conséquente pour la protection de l'environnement, car les membres dépensent davantage d'énergie au processus de décision qu'à l'action.

Plus officiellement dans les textes gouvernementaux, peu de référence à la concertation est directement faite. La concertation est évoquée notamment comme étant des « décisions communes » (Canada, 1998), sans plus de précision, dans un rapport fédéral sur la gestion des déchets. De manière officielle, quelques définitions sont présentées en préface de certains documents entourant la création des TCR du Québec. Le PASL 2011-2016 définit la concertation comme un « mécanisme permettant aux Parties¹ de s'entendre afin d'agir de concert » (Canada et Québec, 2012a, p. 2). Pour le Gouvernement du Québec, la concertation est l'outil systématique à intégrer dans les nouvelles approches de prise en compte des parties prenantes.

La GIRE est une approche de concertation qui favorise une conciliation des intérêts et des besoins divers à l'égard des ressources hydriques (de surface et

¹ Les « Parties » étant pour cette entente le ministre de l'Environnement du Canada et les ministres du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs et responsable des Affaires intergouvernementales canadiennes et de la Francophonie canadienne (Québec et Canada, 2012).

souterraines) ainsi que des écosystèmes aquatiques (rives, littoraux, plaines inondables, milieux humides, etc.). Cette démarche contribue donc à l'harmonisation des usages multiples de l'eau [...] Plus précisément, ce sont douze tables de concertation régionales (TCR) qui seront créées avec pour mission d'amener les différents intervenants régionaux touchés par la GISL à harmoniser leurs actions de façon optimale (Québec, 2012, p. 1).

Le Gouvernement du Québec reprend la typologie précédemment présentée selon cinq échelons : information, consultation, concertation, codécision et autonomisation (Québec, 2012, p. 4). On se situe donc dans un système où on surpasse l'information et la consultation citoyenne, sans laisser place à un pouvoir décisionnel par d'autres processus que le suffrage universel des différents paliers gouvernementaux. Également, il y a une distinction à faire entre la consultation et la concertation, la première permettant de faire savoir son opinion sans pour autant avoir la certitude qu'elle soit prise en considération (Arnstein, 1969). Pour le cas de la TCR, de par sa qualité d'ensemble concerté, une redéfinition des problèmes et des actions est prévue dans une forme où les détenteurs de pouvoirs doivent faire place à d'autres parties prenantes.

2.3 L'évaluation environnementale et sociale et son contexte au Québec et au Canada

L'évaluation environnementale et sociale est une pratique courante et encadrée par des lois et règlements dans la quasi totalité des pays et plus particulièrement dans les pays occidentaux. Son système de fonctionnement implique différents stades d'évaluation allant des projets, aux programmes, lois et politiques (Côté et Waaub, 2012). Avant les années 70, on planifiait un projet en se concentrant principalement sur sa faisabilité économique et opérationnelle jusqu'à ce que des impacts environnementaux et sociaux soient publiquement dénoncés. Il a fallu alors imposer une forme d'identification des

éléments problématiques relatifs aux projets, de même que leurs impacts et les modalités compensatoires possibles advenant la réalisation du projet.

Il est complexe d'organiser l'évaluation *avant* que les projets ne se présentent, par exemple dans la planification de filière d'exploitation (Québec, 2014b). L'évaluation environnementale et sociale stratégique (ÉESS) *ex ante* des politiques, plans et programmes (PPP) publics permet d'améliorer la prise de décision même si les projets qui en découlent seront eux-mêmes évalués au regard de leurs répercussions sur l'environnement et la société. Dans le cas de l'évaluation des projets, l'application de la loi est malheureusement encore trop souvent perçue comme une contrainte administrative plutôt qu'une opportunité d'amélioration. L'ÉESS permet notamment d'aborder les problèmes beaucoup plus en amont, sans quoi les intervenants se retrouveraient à devoir *travailler avec ce qu'ils ont*.

Crowley et Risse (2011, p. 2) distinguent bien les PPP des projets qui, eux, sont soumis à un examen des impacts lorsqu'ils sont identifiés comme des projets désignés par la *Loi canadienne d'évaluation environnementale* (LCÉE) :

On entend par « stratégique », les initiatives qui interviennent en amont de projets ponctuels (comme une route ou une centrale de production d'énergie) et qui définissent le cadre dans lequel ces projets sont mis en œuvre, à savoir les **politiques** (livres blancs, lois, règlements, politiques ou stratégies gouvernementales ou ministérielles, etc.), les **plans** (plans de développement, d'urbanisme, plans régionaux de transport, etc.) et les **programmes** (mesures d'assistance financière au développement, activités gouvernementales ou ministérielles visant un domaine d'activité précis, etc.).

La Figure 1 schématise les niveaux d'évaluation applicables selon les niveaux d'intervention, entre les PPP, à divers niveaux d'organisation du territoire et les projets susceptibles de compromettre l'intégrité environnementale d'un milieu. Crowley et Risse (2011, p. 5) définissent l'ÉESS comme « une approche dont le but est de concilier les enjeux économiques, environnementaux et sociaux associés aux décisions de nature stratégique, et d'intégrer ces enjeux dans la formulation même des PPP ». La TCR HSL-GM doit produire un Plan de gestion intégrée régional (PGIR) dans les cinq années après sa constitution, tel que prévu dans le cadre de référence du gouvernement (Québec, 2012). Un plan de gestion doit tenir compte des conséquences des décisions prises lors de son adoption et c'est ce qui justifie l'importance de soumettre le processus et la définition des activités de l'organisation à une évaluation.

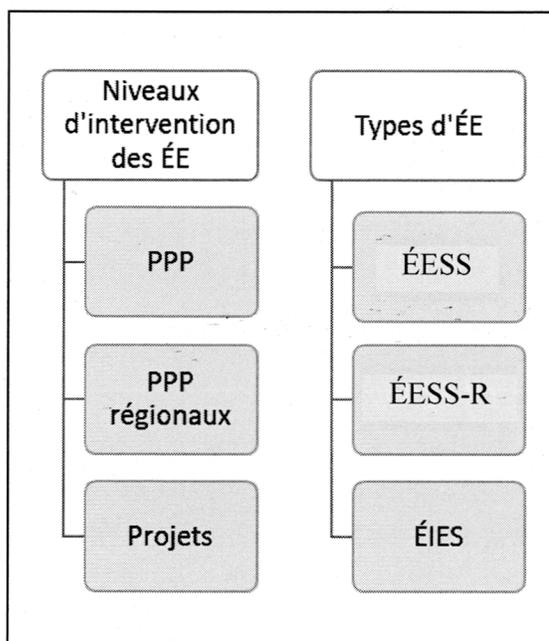


Figure 1- Hiérarchie des types d'évaluation environnementale

Réaliser une ÉESS implique des étapes, telles qu'indiquées dans la Figure 2 proposée par Côté et Waaub (2012). C'est d'abord à la *détermination initiale de l'effet* qu'on identifie à quel point une ÉESS est requise dans l'élaboration d'un PPP, pour ensuite procéder à l'*analyse de la portée de l'étude*, par laquelle l'approche par enjeu est initiée afin de construire le tableau d'évaluation qui servira à comparer les scénarios d'actions des PPP en regard de critères et indicateurs d'évaluation. Cette étape permet de mettre en lumière les enjeux pour lesquels les démarches sont établies. On parle d'enjeu quand le risque de « gagner ou perdre » quelque chose est nommé dans la définition d'une problématique (Côté *et al.*, 2015, p. 9). Ensuite, on procède à la *réalisation de l'étude* pour laquelle les scénarios alternatifs seront évalués, puis à la *publication de l'étude*, qui permettra une prise de *décision* par le détenteur de pouvoir. On s'attend à ce que la *surveillance* se fasse en continu pendant l'ensemble de la procédure. L'étape du *suivi* dans l'ÉESS consiste à récolter des données et assurer un contrôle des décisions prises et d'arriver à revenir sur ces décisions et adapter le processus et la planification dans le temps, selon l'évolution des enjeux et du climat social (Lobos et Partidario, 2014). Aussi,

L'ÉE[S]S peut faciliter l'apprentissage organisationnel et peut éventuellement changer les valeurs dominantes au sein d'une organisation, en influençant ce qui sous-tend les formulations et l'adoption de politiques et plans plus environnementaux et durables. Cela représente une part importante de ce que nous comprenons du rôle stratégique de l'ÉE[S]S en accordant une attention croissante aux priorités environnementales par le renforcement des parties prenantes, la contribution au renforcement des capacités des institutions à répondre aux priorités environnementales et par l'amélioration des orientations globales vers la durabilité (Lobos et Partidario, 2014, p. 39, traduction libre).

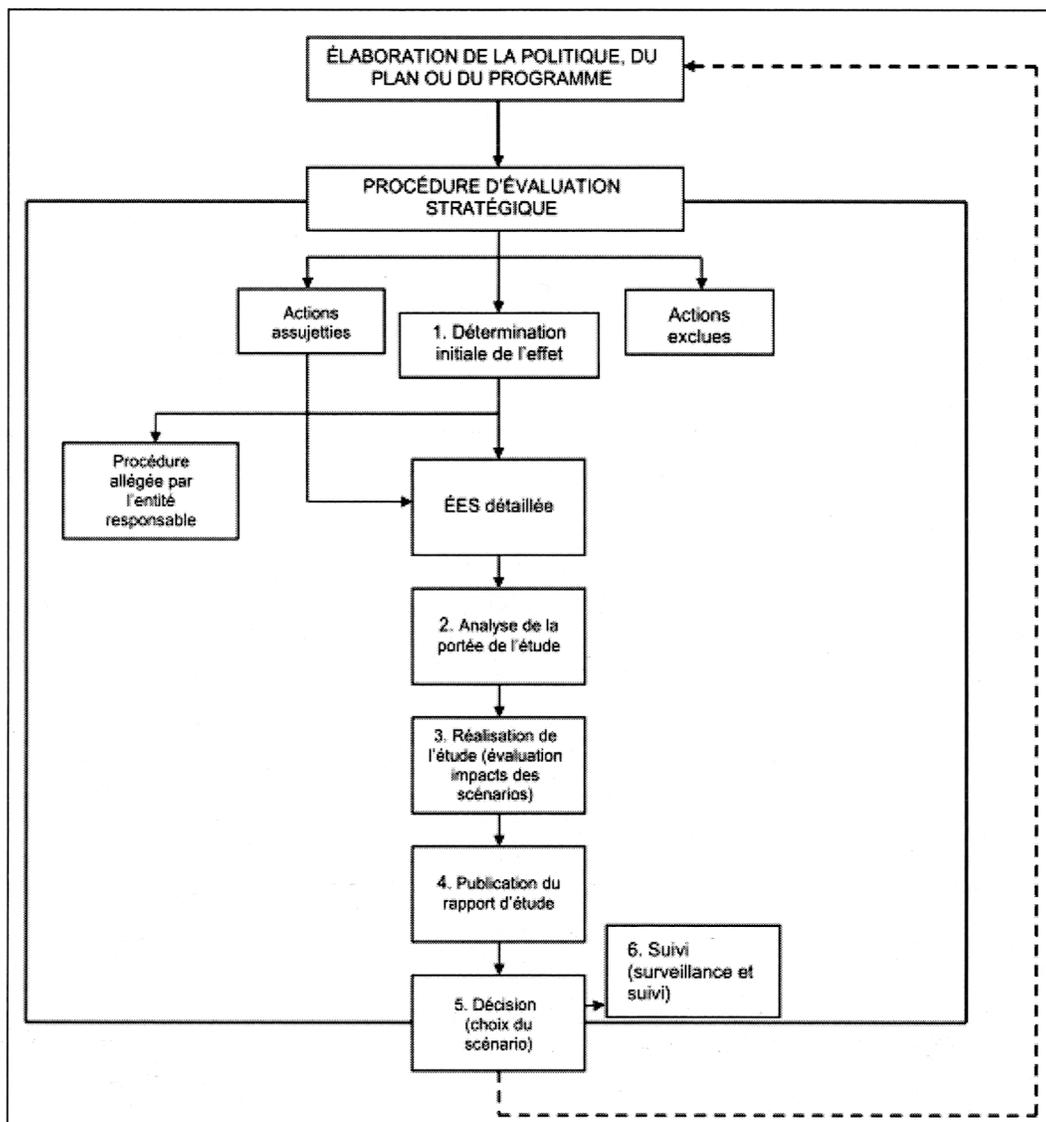


Figure 2 - Interprétation des étapes d'ÉESS dans le processus d'élaboration de PPP (Côté et Waaub, 2012, p. 19)

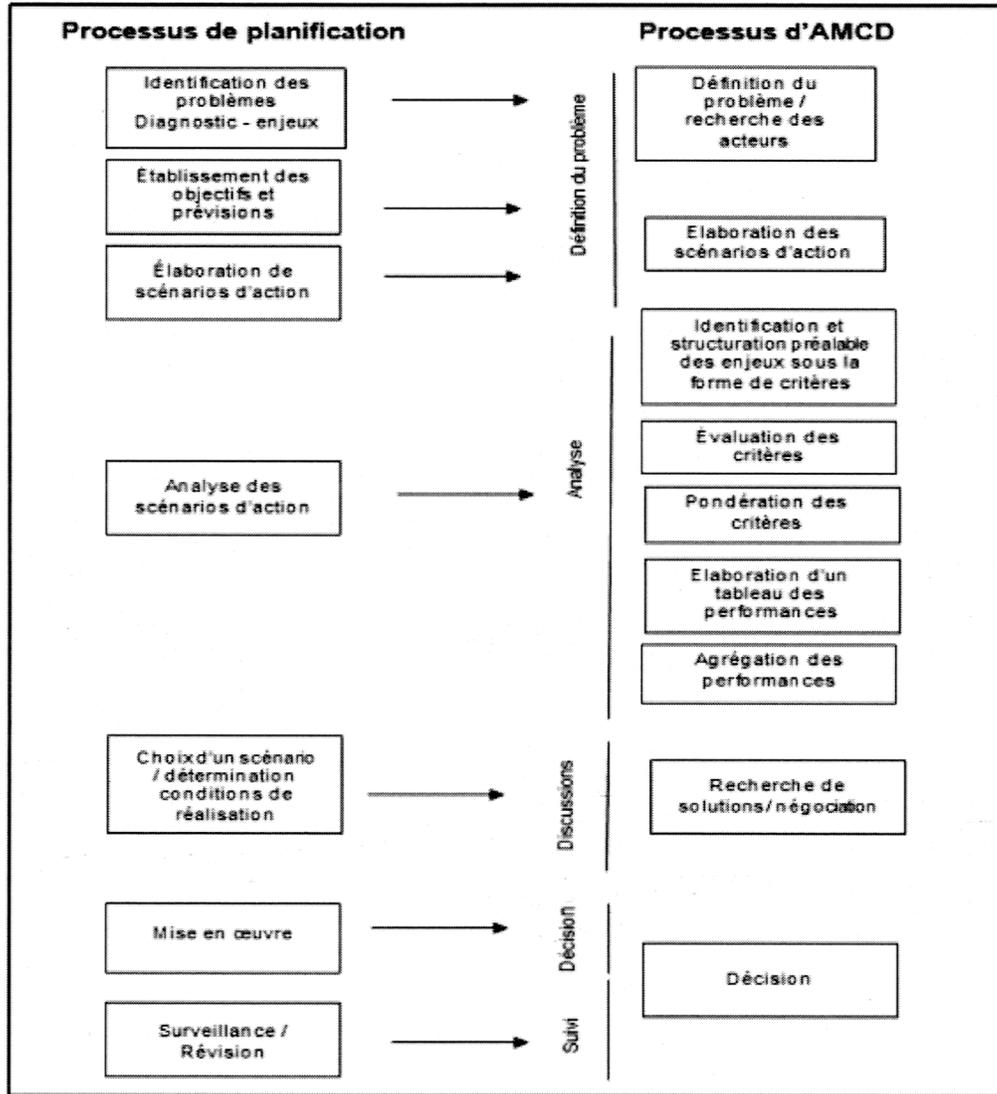
De plus en plus, on parle d'ÉIES et l'ÉESS, impliquant la part sociale au même titre que la part environnementale dans l'évaluation des projets. Pour l'ensemble du processus d'ÉIES de projets et, par extension, à celui des PPP, l'approche traditionnelle de description par composante du milieu est remise en question notamment par Côté et

al. (2015) : manque de transparence, uniformisation de la pondération des composantes évaluées alors que la réalité est autre, pas d'agrégation possible des résultats d'évaluation et donc impossibilité d'intégrer les systèmes de valeur des parties prenantes. C'est pourquoi une approche par enjeu est proposée, de sorte que « l'évaluation de l'impact ne concerne pas uniquement l'ampleur de la modification de la composante de l'environnement touchée, mais son importance au regard d'une problématique donnée » (p. 16). Une approche par enjeu permet donc de traduire les enjeux en critères, qui peuvent par la suite eux-mêmes être évalués au moyen d'indicateurs de mesure. De plus, sur le plan méthodologique, les auteurs proposent de mettre en place un processus et des outils d'AMCD (voir Tableau 2.2). Les avantages recherchés se retrouvent dans les processus d'évaluation multicritères, qui permettent d'identifier les enjeux qui préoccupent les acteurs, les critères qui les représentent au mieux et, enfin, les indicateurs d'impact qui permettent d'établir des mesures, quantitatives ou qualitatives, de chacun des critères, et cela en fonction des moyens des données disponibles. À ces éléments d'évaluation (les enjeux, les critères, les indicateurs, mais aussi les acteurs) s'ajoute une pondération des critères par les acteurs, afin de tenir compte de leurs priorités, et ainsi être plus proche d'une représentation de la réalité dans laquelle évolue l'organisation.

L'aspect stratégique de l'évaluation vient répondre à un besoin dans un contexte d'imprévisibilité et de complexité, tandis que

[L]es mesures des retombées environnementales doivent commencer avant qu'un ouvrage collaboratif [tels les PPP] ne soit mis en œuvre et s'étende pendant des années (si ce n'est pas des décennies) afin de permettre aux conditions environnementales de changer en raison de ces ouvrages collaboratifs (Koontz et Thomas, 2006, p. 114, traduction libre).

Tableau 2.2 - Intégration de l'AMCD au processus de planification
(Waaub et Bélanger, 2015, p. 1)



Au Québec, deux régimes s'appliquent, soit celui de la LCÉE et celui de la *Loi sur la qualité de l'environnement* (LQE), spécialement dans le contexte de la gestion du fleuve Saint-Laurent, qui est de juridiction fédérale alors que la gestion des territoires est de juridiction provinciale. La LCÉE encadre les projets présentant des risques d'impacts sur l'environnement (Canada, 2012a). La LCÉE est présentement en cours de réforme, des consultations ont été réalisées pendant l'automne 2016 et 520 mémoires ont été déposés afin de mettre en lumière les succès et échecs de la mouture 2012 de la loi et de son application (Canada, 2017b). Entre autres recommandations, le comité d'experts propose de revoir la loi afin d'intégrer des processus fédéraux stratégiques d'évaluation des politiques, plans et programmes et des projets régionaux en amont des projets locaux, afin d'amener éclaircissements et simplifications des processus aux étapes des projets. Il demande également d'apporter une variable relative aux changements climatiques à l'approche stratégique de l'ÉE. Au travers de l'actuelle réforme de la LCÉE, des particularités stratégiques et régionales étaient exigées notamment par des groupes environnementaux (Johnston, 2016).

D'autres éléments importants pourraient être modifiés au cours de la réforme. Par un exemple qui commence à dater, selon (Opalka, 2008), la LCÉE supplante la *Loi canadienne sur les eaux navigables* lorsqu'un projet est déposé en amont des processus d'autorisation par permis. Cette disposition ne représente pas un problème en soi lorsque des enjeux environnementaux sont en cause, mais pourrait le devenir avec l'assouplissement éventuel de la LCÉE. Un autre élément évoqué dans les lacunes de l'actuel régime d'ÉE touche l'intégration des *effets cumulatifs* dans les procédures d'ÉE, avec lequel le sens de la régionalité des projets tend à être beaucoup plus intégrée (Johnston, 2016).

L'évaluation environnementale stratégique régionale (ÉE[S]S-R) est définie ainsi : Un processus visant à évaluer systématiquement les effets

environnementaux potentiels, y compris les effets cumulatifs, d'une diversité d'initiatives, de politiques, de plans ou de programmes stratégiques dans une région donnée (CCME, 2009, p. 7).

La gestion du territoire québécois fait intervenir la LQE sous le régime provincial (Québec, 1978). Cette loi encadre l'utilisation du territoire et assure la surveillance des projets, par l'entremise du Bureau d'audience publique sur l'environnement (BAPE), qui peut enquêter sur les projets selon les mandats déterminés par le Ministre du MDDELCC. Dans un contexte d'ÉESS pour le Gouvernement du Québec,

[L]'évaluation est une démarche d'appréciation analytique systématique qui consiste à juger des moyens utilisés et les résultats obtenus au regard des objectifs poursuivis et des besoins auxquels les programmes et leurs activités doivent répondre (Québec, 2012, p. 30).

L'adjectif *systématique* apporte un sens particulier par rapport à la perception de l'ÉE canadienne, où les projets ne sont pas nécessairement soumis à la procédure, qui s'applique dépendamment de la désignation de projets par la LCÉE (Canada, 2012a). Aussi, pour les projets listés dans le Règlement sur l'évaluation et l'examen des impacts sur l'environnement (Québec, 1981), une autorisation du Ministre est exigée après étude des documents de conformité du projet, qui peut être soumis à une audience publique selon le jugement du ministre.

Les mandats exercés par le BAPE en vertu de l'article 6.3 de la Loi sur la qualité de l'environnement ont pour but d'éclairer le ministre et le gouvernement dans l'élaboration de politiques ou dans l'établissement d'orientations par rapport à une question environnementale ou dans une situation particulière (Québec, 2015b).

Le choix des projets que le Québec s'accorde quant à l'application de la procédure d'ÉE vient quelques fois compromettre le déroulement de certains projets, tel que celui de l'agrandissement du port de Québec, dont les promoteurs estiment n'avoir qu'à se conformer aux procédures fédérales d'ÉE (Boivin, 2017). Cette mésentente sur la responsabilité de la surveillance et la réception des demandes d'autorisation des projets rallonge dans ce cas-ci les délais de procédures et envenime les relations entre les promoteurs et les gouvernements, entre les promoteurs et la population et entre les gouvernements et la population. Cette dernière perd tranquillement confiance quant au processus d'ÉE et aux audiences publiques, tout comme pour les ÉESS québécoises qui ont été mises sur pieds pour la filière de l'exploration et l'exploitation des hydrocarbures (Gendron et Friser, 2015; Québec, 2014b).

CHAPITRE III

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Un cadre méthodologique est mis en place afin de répondre aux objectifs spécifiques de la recherche, soit de déterminer les retombées potentielles des activités de GIRE mises en place par la TCR et d'analyser les réactions des participants au processus de concertation de la TCR. Le contexte de la recherche étant connu, ainsi que la constitution des membres de la TCR HSL-GM, le cadre méthodologique présente la démarche d'élaboration du questionnaire qui a permis de structurer les entretiens et dégager les éléments permettant de cibler la collecte des données. La sélection des participants et l'organisation des entretiens sont ensuite décrites, suivis de la collecte, du traitement et de l'analyse des données.

3.1 Construction du questionnaire

Dans une perspective structurante de la GIRE, de la concertation et de l'ÉE, l'utilisation d'un cadre d'analyse est indiquée pour atteindre les points à traiter et éviter les omissions accidentelles. Plusieurs types de planification de gestion existent dans la littérature, tel que celui proposé par Burton (2001), pour orienter les démarches de GIRE, et le cadre d'analyse des systèmes socio-écologiques, proposé par Ostrom (2009) et présenté en Figure 3. Ce dernier propose d'analyser en continu et à diverses échelles les dix variables d'un *système de gestion d'une ressource*, de telle sorte qu'il soit quasiment impossible d'oublier ou de délibérément mettre de côté des éléments essentiels à la prise en charge d'une ressource, tels que le *système de gouvernance*, les *utilisateurs* (ou usagers de la ressource) et les différentes *unités de ressources*. Tous ces éléments entrent éventuellement en *interaction* et impliquent des *retombées*, dans

un ou plusieurs écosystèmes et un ou plusieurs systèmes *sociaux, économiques et politiques*. L'analyse se complète par une déclinaison de sous-variables, décomposées une à une, mais ensuite remises en contexte pour l'ensemble de la catégorie, qui elle-même doit l'être dans une perspective d'entité systémique.

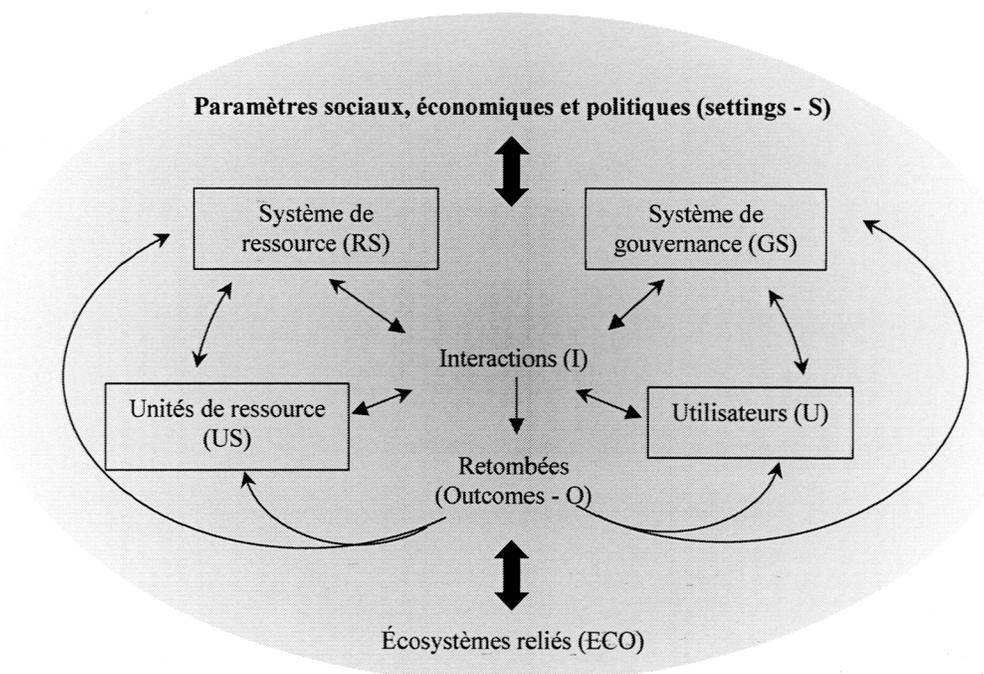


Figure 3 - Le sous-système fondamental dans un cadre d'analyse des systèmes socio-écologiques

Adapté de Ostrom (2009, p. 420)

La création du questionnaire est faite en fonction des parties recherchées pour que l'entretien puisse servir à dégager le plus d'éléments possible du sous-système de la TCR. En premier lieu, l'entretien avec les participants à la recherche est amorcé avec un échange introductif qui permet d'en apprendre davantage sur leurs activités au sein de l'organisation qu'ils représentent, ainsi que des objectifs qui motivent leurs activités.

Les réponses reçues pour cette première partie, sur les préoccupations et activités des participants, permettent alors d'engager les sections suivantes.

La deuxième section porte sur la TCR HSL-GM. Les raisons de l'implication du participant et de son organisation dans cette structure de concertation sont explorées ainsi que les avantages ou inconvénients de cette implication pour les propres activités du participant. Cette section permet aussi d'aborder le thème de la concertation et l'opinion que le participant s'en fait. Une amorce est ainsi faite sur un questionnaire à propos de l'évaluation des activités de la TCR. Les questions permettent de pouvoir bénéficier d'informations supplémentaires à celle de l'analyse de la littérature pour l'élaboration des critères d'évaluation.

Enfin, avec l'objectif d'obtenir des détails sur ce qui importerait aux participants dans l'éventualité d'une évaluation des activités, l'emphase est mis sur un des enjeux identifiés par le conseil stratégique de la TCR HSL-GM. Comme l'enjeu de la qualité de l'eau est abordé également par les participants via leurs plateformes de communication (sites internet principalement), il est choisi de reprendre les questions de la section précédente en les modifiant afin d'amener le participant à réfléchir aux critères qui répondraient à des objectifs d'évaluation des activités de la TCR pour cet enjeu. Le questionnaire est présenté en Annexe 6.

3.2 Sélection et rencontres avec les participants et normes éthiques

La sélection des participants est réalisée par l'entremise du chargé de projet principal à la coordination de la TCR HSL-GM, qui est également co-directeur de ce mémoire

de recherche. Il fournit les adresses de courriels par lesquelles est acheminée une lettre d'invitation aux participants potentiels. Les catégories de participants suivent celles des représentations désignées par la TCR, ce qui évoque davantage la réalité de la structure étudiée.

Bien que la recherche de représentativité soit un des objectifs visés lors de la sélection des participants, la disponibilité ou l'intérêt à participer à la recherche n'est pas contrôlé. Les agendas des élus municipaux sont connus pour être très chargés, ce qui explique leur faible participation. Le taux de réponse du milieu économique est plutôt faible et le représentant du milieu autochtone membre du conseil stratégique n'est pas nommé au moment de la collecte des données.

Quinze (15) entretiens semi-dirigés sont donc réalisés, distribués selon ce qui est présenté à la Figure 4. Contrairement à ce qui est prévu au départ, cinq (5) acteurs externes au conseil stratégique de la TCR HSL-GM s'ajoutent aux rencontres. Ces participants sont membres de la TCR, acteurs de la GISL, experts, membre d'un comité consultatif ou plusieurs de ces situations. Leur contribution en tant que participants vient enrichir les résultats et, comme la sélection est élaborée dans le milieu de la GISL, elle peut être interprétée de manière à pouvoir favoriser les attentes pour évaluer les activités et retombées du cas à l'étude. Une brève analyse des résultats de l'échantillon est abordée dans le Chapitre IV.

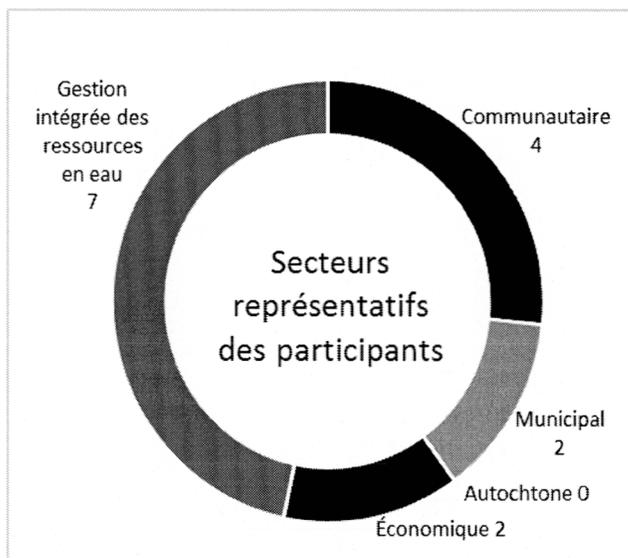


Figure 4 - Secteurs représentatifs des participants à la recherche, basés sur les catégories d'acteurs de la TCR HSL-GM

Les normes de la recherche de l'Université du Québec à Montréal sont respectées pour le respect des droits et obligations quant à l'utilisation de résultats obtenus avec les êtres humains. L'approche aux participants par courriel inclue une explication du projet ainsi qu'une clause de confidentialité. Lors de l'entretien, un formulaire de consentement est signé et le participant se fait expliquer les méthodes pour s'assurer de son anonymat. L'enregistrement de l'entretien, préalablement autorisé par le participant, est chiffré et la clé de chiffrement est protégée par mot de passe, connu seulement par la chercheuse principale. L'analyse des résultats par le logiciel QDA Miner est faite seulement après le chiffrage des comptes-rendus d'entretien. La diffusion des résultats est anonyme. Les documents de la recherche (enregistrements, liste des participants et clé de codage) seront détruits après le dépôt final du mémoire.

3.3 Collecte des données

La collecte des données consiste à rencontrer les participants et à enregistrer la discussion et les réponses aux questions sur support numérique. Les entretiens enregistrés sont chiffrés pour assurer l'anonymat des participants et de l'analyse. Les entretiens sont écoutés attentivement pour en faire ressortir le sens général des propos plutôt que les mots exacts, contrairement à ce qui aurait été fait pour une analyse du discours, par exemple. Des notes manuscrites sont également prises lors des entretiens afin de préciser, nuancer ou ne pas oublier de dégager le sens d'un propos. Ces enregistrements permettent un retour à l'entretien afin de rédiger des comptes-rendus individuels, chiffrés également, puis des codes sont dégagés afin de procéder à l'analyse. L'observation non participative dans des rencontres publiques a aussi permis de cibler certaines préoccupations générales et contexte d'évolution de la structure de la TCR HSL-GM, relativement jeune au moment de la collecte de données. Ces observations sont classées comme des constats, sans représenter de résultats concrets.

3.4 Traitement et analyse des données

Le traitement des comptes-rendus d'entretiens consiste d'abord à coder les propos et ensuite à effectuer une analyse par ces codes. Un logiciel de traitement de matériel qualitatif est utilisé, soit le logiciel QDA Miner Lite, produit par Provalis Research à Montréal (Québec). La principale raison de ce choix est l'accessibilité de la version de base, qui permet de

→ créer, faire le tri et regrouper les cas (participants) et les comptes-rendus;

- créer des séries de codes qualitatifs et d'en faire l'attribution pour chacun des comptes-rendus;
- calculer la fréquence des codages (mais pas les co-occurrences, option disponible dans la version complète);
- réaliser un calcul de fréquence, de faire la comparaison des codes et/ou des cas (participants) entre eux;
- et offrir plusieurs interfaces graphiques des codes sélectionnés.

Préalablement à la création de la liste des codes qui utilisés, le développement de la liste des grandes catégories de critères d'évaluation des activités est fait de manière générale, pour finalement les préciser et les détailler avec les éléments énoncés par les participants.

L'analyse générale des données a été réalisée de façon aléatoire, de sorte que les réponses aux objectifs fixés au départ puissent être découvertes au long du déroulement de la recherche. La construction du questionnaire est faite afin de suivre une logique dans l'explication des points de vue des participants et selon la structure d'Ostrom (2009), mais cette progression n'est pas conservée pour la présentation des résultats à cause de la logique du fil conducteur des réflexions des participants. Ce constat apparaît au cours de l'écriture des résultats, qui se présentent d'une manière différente que ce qui a été prévu au démarrage de la recherche. Le format des résultats est modulé par le déroulement des entretiens. Après avoir été invités à discuter d'un thème, présenté sous forme de question ouverte, les participants ont tous été très généreux et ont fourni abondamment de détails et d'opinions qui permettent de construire des tableaux permettant le regroupement et l'analyse des propos rapportés.

L'ensemble des données recueillies a été soumis à des analyses descriptives. L'analyse des résultats permet d'élaborer un classement des codes par interprétation des résultats dans des catégories qui seront utilisées pour introduire les résultats :

- Les objets à évaluer (les usages ou éléments de gestion préoccupants)
- Les manières d'agir (organisationnelles et procédurales d'une part et substantielles d'autre part dans le contexte actuel de la TCR)
- La concertation et le consensus
- Les critères et indicateurs clairement énoncés (possiblement déjà identifiables afin de mettre en œuvre une évaluation des activités de la TCR)
- Les retombées (découlant des activités de la TCR)

Ces catégories sont reprises dans le Chapitre IV afin de présenter les résultats. Des sous-classements y sont aussi présentés et discutés afin de faciliter la réflexion sur chacun des codes de cette catégorie.

3.5 Limites et portée de la recherche

Un des premiers éléments qui limitent les résultats de cette recherche concerne le nombre de participants. Cette recherche ne vise pas à développer d'analyse statistique ou à faire des corrélations étant donné le petit échantillonnage de participants. Les résultats présentent donc des données qualitatives issues d'entretiens auprès d'un échantillon représentatifs d'acteurs pour une évaluation des retombées de la concertation pour un cas particulier. Elle n'est pas non plus réalisée dans un objectif de représentation des sens ou d'analyse du discours.

Une limite à cette recherche réside dans la complexité du sujet de l'étude. En effet, parmi les membres de la TCR HSL-GM, on retrouve les maires des municipalités, dont celui de Montréal, les représentants des MRC et de la Communauté métropolitaine de Montréal, des groupes communautaires, dont des groupes à vocation sociale et environnementale, des regroupements d'entreprises et industries et des instances parapubliques. Cette situation est semblable pour les autres TCR du Québec, mais celle du Haut-Saint-Laurent et Grand-Montréal présente une ampleur de par la population de la région concernée, mais aussi par la taille et la lourdeur des structures administratives impliquées. Pour ce qui est de cette recherche, cette complexité a surtout amené un biais possible quant au modèle de concertation, qui n'a pas été pensé pour des cas complexes et qui risque d'amener d'avantage de contrariétés chez les participants.

Certains codes sont créés tardivement dans l'analyse, mais ne sont pas écartés puisqu'il est recommandé de traiter tous les éléments énumérés, même ceux n'ayant que très peu de représentation, permettant ainsi d'établir une base d'enjeux, tel que l'indiquent Côté et Waaub (2012) :

Toutes les préoccupations exprimées par les intervenants à l'évaluation environnementale stratégique ne constituent pas des enjeux de l'action envisagée, mais les consultations réalisées auprès des parties prenantes en début d'analyse peuvent contribuer à les identifier ou à les expliciter.

Quelques codes sont considérés comme ayant un équivalent contraire, tel qu'on puisse prétendre avoir des opinions contraires à celles exprimées ou lorsqu'un participant se positionne d'emblée contre un élément présenté. Il faut aussi considérer les codes comme non exhaustifs, incomplets ou simplifiés. Le fait de catégoriser les propos

permet de les classer pour mieux les expliquer ou les comparer, mais les dépersonnalise et les limite, ce qui fait perdre certains détails.

Il ne faut pas non plus attribuer les catégories présentées aux participants, mais bien aux propos tenus suite à l'analyse. Les participants ont été invités à discuter d'un sujet et ont fourni un matériel qui a, par la suite, été codé. Des membres ayant accès à ces résultats n'ont donc pas à se positionner pour chacune des catégories, mais peuvent entrevoir certains mouvements ou tendances pour les sujets abordés. Des recommandations sont présentées dans la discussion pour faire suite aux résultats afin de bonifier ce genre de recherche, mais également pour les TCR qui veulent accentuer leur emprise sur leurs activités et leur portée au sein de la GISL. Ces recommandations sont issues directement des entretiens et sont le reflet des expériences acquises par les participants.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

Dans cette section du mémoire de recherche, les résultats obtenus suite aux entretiens réalisés sont présentés afin de répondre à la question « À quoi sert une TCR? », mais surtout pour identifier les critères permettant d'évaluer ses activités et retombées d'un processus de concertation telle que la TCR HSL-GM. Tels que prévus dans la collecte des données, les résultats se présentent sous forme de codes qui pourront par la suite se traduire en critères d'évaluation.

Préalablement aux résultats des entretiens, des résultats descriptifs de l'échantillon de la recherche est présenté afin d'obtenir un portrait des participants. Par la suite, les résultats classés par catégories permettent d'établir des recoupements avec certaines représentations d'acteurs, de mettre en évidence certains secteurs d'activités et d'associer certains codes entre eux. Partant d'un principe associé à l'ÉE (Côté et Waaub, 2012; Waaub et Bélanger, 2015), tous les codes sont considérés comme étant importants dû au simple fait d'avoir été énoncé par un ou des participants. Les catégories des codes identifiés sont les objets à évaluer, les manières organisationnelles et procédurales d'agir, les manières substantielles d'agir, la concertation et le consensus, les critères et indicateurs clairement énoncés et les retombées.

Cependant, certains codes présentent une importance particulière au regard porté à la TCR, dû au nombre de fois où ils sont nommés ou par rapport aux autres codes nommés. Les critères ont des importances relatives pour les acteurs d'une ÉE et les fréquences de citation apportent une autre information sur l'ensemble de la TCR. Toutefois, on ne peut discuter du poids des éléments énoncés, mais ce facteur serait

présent dans une ÉE complète. Tous les codes présentés dans les tableaux le sont sous format de liste et les codes sont en *italique* dans le texte afin d'en faciliter l'identification.

4.1 Résultats descriptifs de l'échantillon

Une manière de comprendre la participation à cette recherche est de regarder le type de poste qu'occupent les participants au sein de leur organisation, à la Figure 5, et la formation d'origine des participants, à la Figure 6. Ces types de représentation permettent de comprendre la manière dont une personne répond à des questions ouvertes, ainsi que d'évaluer la portée des réflexions rejaillissant des entretiens.



Figure 5 - Types de poste occupé par les participants au sein de leur organisation respective

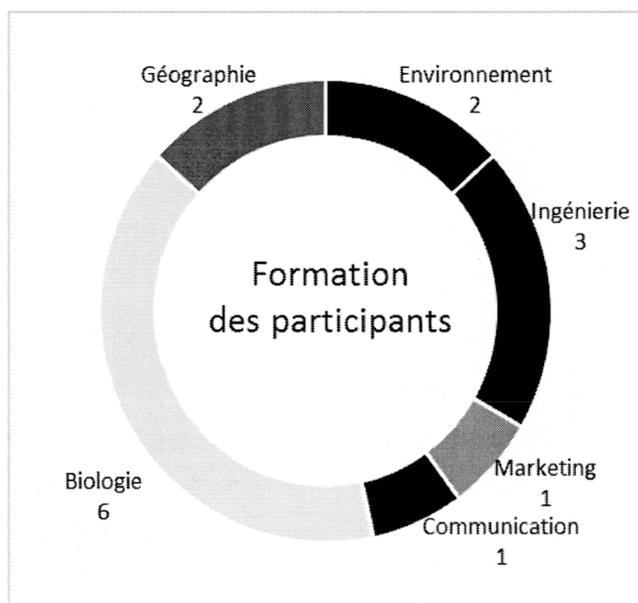


Figure 6 - Domaines de formation des participants

4.2 Les objets à évaluer

La catégorie des objets à évaluer représente les préoccupations, exposant à la fois les intérêts des participants dans leurs activités respectives que ceux associés à la GIRE. Dans cette catégorie, des thématiques évidentes ont été nommées par les participants ou se présentaient clairement dans leurs propos, de telle sorte qu'un sous classement a pu être fait, associé à leurs préoccupations dans leurs organisations respectives, afin de faire ressortir des enjeux au travers de ces préoccupations. Le Tableau 4.1 présente les codes générés pour la catégorie des Grands thèmes, le Tableau 4.3 présente les codes générés pour la catégorie des Objectifs des participants, le Tableau 4.2 présente les codes générés pour la catégorie des éléments À cibler / Constats et le Tableau 4.4 présente les codes générés pour la catégorie des Activités des participants.

Tableau 4.1 - Codes concernant les grands thèmes de préoccupation des participants

Grands thèmes
<ul style="list-style-type: none"> • Développement durable • Changements climatiques • Protection / Intégrité de l'environnement

Tableau 4.2 - Codes concernant les éléments à cibler et les constats faits par les participants

À cibler / Constats
<ul style="list-style-type: none"> • Financement des OBNL • Urgence d'agir • Inégalités entre participants • Sentiment d'isolement • Motivations économiques • Organisation dépendante de la qualité de l'eau • Organisation dépendante de l'accès au fleuve

Tableau 4.3 - Codes concernant les objectifs des participants

Objectifs des participants
<ul style="list-style-type: none"> • Recherche et activités scientifiques • Sensibilisation / Vulgarisation des problématiques environnementales • Valeurs écosystémiques • Connaître le territoire/ Accessibilité • Conscience des efforts à fournir

Tableau 4.4 - Codes concernant les activités des participants

Activités des participants
<ul style="list-style-type: none"> • Application des politiques environnementales du Québec • Communication / acceptabilité sociale des activités réalisées

Dans les grands thèmes énoncés (Tableau 4.1), le *développement durable*, exprimé par cinq participants, est présenté soit d'emblée comme un élément nommé dans les orientations ou politiques de l'organisation que représente le participant, soit comme objectif précisé dans les orientations que devra prendre la TCR pour ses activités à mettre en place. Dans un premier temps, les participants amenaient clairement les

motivations économiques de leur organisation à l'avant des enjeux soulevés quant à leur contribution aux activités de la table. Dans un second temps, on amenait le développement comme une réalité incontournable, la TCR représentant alors une structure appropriée pour appuyer les grands principes de durabilité au travers des usages du fleuve. Cette manière de présenter rappelle les deux tendances observées, notamment par Gendron et Gagnon (2011), qu'une approche conservatrice met la durabilité au service du développement, en opposition à l'ouverture à un développement réalisé dans le respect de principes environnementaux et sociaux viables.

Le contexte des *changements climatiques* a été évoqué par quatre participants. L'éventualité d'un changement important quant à l'approvisionnement en eau potable pour la grande région de Montréal inquiète. Des études menées notamment par le Consortium Ouranos démontrent qu'il serait sage de concevoir des stratégies d'adaptation aux changements climatiques (Music *et al.*, 2012). En effet, quelques participants ont indiqué être *dépendants de la qualité de l'eau* (deux participants) ou *de l'accès à l'eau* (un participant) dans les actions qu'ils planifient ou réalisent à même leurs organisations, mais il serait possible d'extrapoler ces résultats à l'ensemble des participants. Si davantage de participants issus du milieu économique avaient pu être rencontrés, ces chiffres auraient certainement été plus importants étant donné les besoins économiques d'accès au transport maritime ou à de l'eau de qualité pour les activités de transformation, par exemple.

Le code *Protection / Intégrité de l'environnement* a été attribué aux propos de sept participants parce qu'ils affirmaient clairement leurs intérêts dans cette tendance ou que leurs activités s'y prêtent. Le code *financement des OBNL* a quant à lui été prononcé par six participants. Il est constaté que le financement des organismes

communautaires est un problème criant au Québec en général, également dans le secteur de l'environnement (Brun et Lasserre, 2010; Emond, 2015; Margerum, 1999; Raïche, 2008; Regroupement d'auteurs, 29 mai 2016), pour lequel on fonctionne généralement par projet dans les demandes de subventions.

Lorsqu'on observe la chronologie des événements entourant le PASL, il apparaît que la part communautaire s'est imposée dans le processus de prise en charge environnementale du fleuve Saint-Laurent (SSL, 2011). Cette part s'est alors bien établie et a fait ses preuves, autant dans ses capacités de mener des projets à terme avec efficience, mais aussi dans les orientations politiques qui ont tranquillement délaissés leurs efforts, laissant les organismes seuls pour beaucoup de dossiers. Dans ce contexte, la concertation s'est présentée logiquement dans le paysage environnemental, alors que bon nombre d'organismes s'y attelaient d'emblée (Milot, N. *et al.*, 2015). C'est en partie à cause de ce contexte que certains participants, visiblement épuisés, ont fait part de leur volonté de *Prise en charge de la qualité de l'eau par les gouvernements*, un code généré dans la catégorie des *Retombées*, qui sont abordés plus loin dans les Résultats. On évoque aussi le manque d'argent neuf, alors que les responsabilités des OBNL croissent.

En lien avec les préoccupations face à l'importance de prendre en charge la qualité de l'eau du territoire étudié, le code *urgence d'agir* n'a été évoqué que par trois participants, mais transparaissait à divers degrés au travers d'autres codes tels que le *temps* (six participants), la *rapidité des actions / des résultats* (cinq participants), la *conscience des efforts à fournir* (trois participants) et la *communication / mobilisation* (huit participants). En bref, on sent que des actions doivent être prises pour améliorer la *qualité de l'eau* du fleuve, que la conscience du problème et les outils existent, mais

que les responsabilités et charges ne sont pas suffisamment engagées et que les résultats des actions sont insuffisants. Si tel était le cas, ce code d'*urgence* serait absent.

L'*inégalité entre les participants* a été constatée ou énoncée par cinq participants, qui s'affirmaient en tant que représentant d'un organisme ayant un statut différent de la majorité des autres membres de la TCR, telles que, par exemple, les élus et les représentants d'organisations fédérales ou provinciales, ou s'en remettant à ces derniers (aéroports, installations portuaires). Par contre, ce code n'a été attribué qu'aux propos tenus, ce qui laisse croire que cette position peut être bien défendue par quelqu'un qui se présente aux activités de la table, mais qui ne le montre pas ou n'en parle pas nécessairement. À l'inverse, il a aussi été attribué à des propos sur la constatation d'un rapport inégalitaire entre les membres. Cette situation a ses avantages et ses inconvénients. Les représentants du pouvoir ont la possibilité de répondre rapidement aux besoins témoignés lors des rencontres des membres de la table, mais cette possibilité est dépendante de cette présence (sujette aux agendas administratifs et politiques), de l'implication (la variabilité dans l'intérêt et la bonne volonté du membre ou de l'organisation qu'il représente) et de l'importance des demandes des membres de la table (mesurée selon leur quantité, leur complexité et la charge financière). Des participants ont témoigné des *inégalités* en se percevant comme sous-estimés et entrevoyaient des obstacles à devoir travailler dans des contextes impliquant une hiérarchie déséquilibrée entre les participants de la TCR.

Trois participants ont témoigné un intérêt marqué pour la *recherche et activités scientifiques*, qui se retrouvent parmi les attentes énumérées par les activités escomptées de la TCR, qui seront présentées ultérieurement. Cinq participants ont aussi évoqué être partie prenante pour des activités de *sensibilisation / vulgarisation des problématiques environnementales*. Les codes sur l'importance des *valeurs*

écosystémiques (un participant) dans la gestion du territoire et de *connaître le territoire/ Accessibilité* (le rendre accessible, trois participants) par leurs activités ou leurs intérêts, se retrouvent en lien avec les codes classés dans la gestion du territoire, qui seront détaillés dans la section sur les sujets de débats.

Le code *Conscience des efforts à fournir* met en lumière les intérêts des participants du secteur économique. Cette affirmation implique la reconnaissance de faits quant à la responsabilité de secteurs d'activités aux impacts environnementaux conséquents sur le fleuve, mais aussi des gestes posés et à venir pour améliorer la situation environnementale des milieux et populations touchés par leurs activités. En lien avec un *Développement durable*, les *efforts à fournir* sont considérables selon les valeurs associées à l'exploitation du milieu. Un changement de culture d'exploitation au sein des usagers est souhaité, prend du *temps* et nécessite une réorganisation globale des pratiques. Il est à noter que ces changements ne se feront pas uniquement avec les exploitants du milieu, mais dans la filière commerciale complète, jusqu'au consommateur. Tout en citant le développement durable, des participants ont tenu à témoigner de leur appui au projet de pipeline et à l'exploitation des hydrocarbures au Québec. Comme cette position n'est pas partagée par tous, cette question aura à être débattue au sein de la TCR, puisque plusieurs éléments entrent en ligne de compte dans l'évolution de la structure de concertation.

Trois participants ont senti le besoin d'indiquer qu'ils sont responsables de *l'application des politiques environnementales du Québec* dans leurs activités, bien que tous les participants aient cette obligation légale de respecter les lois. La distinction vient du fait que certains estiment le faire suffisamment, le mettent de l'avant comme une preuve de devoir accompli, alors que le devoir légal représente un minimum nécessaire. Les participants représentent des organisations ayant des activités de

communication. En revanche, l'expression *acceptabilité sociale*, qui accompagne les propos entourant les activités de communication, a été énoncée par les représentants du secteur économique seulement. Les participants citent l'*acceptabilité sociale*, mais on s'entend peu sur sa définition et ses retombées. Un questionnement sur l'acceptabilité sociale est néanmoins nécessaire dans l'éventualité de traiter d'un projet majeur, tel que celui des pipelines au Québec. Il existe des prérequis à l'acceptabilité sociale, ainsi que différentes acceptions complexes, de sorte qu'on ne puisse pas prendre cet élément comme acquis à un projet et la planification en amont des projets y est pour beaucoup dans la possibilité de voir un projet se manifester positivement vis-à-vis du public (Batellier, 2016).

Un *sentiment d'isolement* a été identifié pour deux participants, mais aurait pu être attribué à d'autres également. Il est ressenti alors qu'on voit surgir des structures de concertation telle que la TCR HSL-GM et que les membres se sentent dans le vide ou en manque de cadre de gestion. Il peut aussi signifier comme un isolement plus physique, selon les activités des participants, qui se retrouvent seuls représentants de leurs champs d'activités ou éloignés des lieux de regroupement. La TCR est alors perçue comme une perche afin de réseauter les groupes isolés, ressentant le besoin d'échanger avec des pairs.

Trois participants se sont présentés comme ayant des *motivations économiques* face à l'existence de la TCR. Ils considèrent ainsi pouvoir tirer profit de ce *membership* et accéder à des avantages dans un objectif lucratif ou mettre en valeur les organisations qu'ils représentent.

4.3 Les manières organisationnelles et procédurales d'agir

Les codes identifiés par les participants ont été générés selon des attentes envers la coordination de la TCR et la structure même de la TCR. Les codes spécifiques à la coordination représentent surtout des attentes envers le comité de coordination, principalement dans le but de rendre la structure efficace. Les codes générés pour la TCR précisent les perceptions que peuvent avoir les participants sur la structure et les attentes envers elle et certaines contradictions évidentes ont été dégagées. Le Tableau 4.5 présente les codes générés pour les préoccupations des participants quant à la coordination de la TCR HSL-GM, le Tableau 4.6 concerne les codes sur les définitions de la table elle-même et le Tableau 4.7, les codes sur les observations et attentes envers la TCR HSL-GM.

Tableau 4.5 - Codes concernant la coordination de la TCR HSL-GM

Coordination
<ul style="list-style-type: none"> • Animation • Complicité • Choix / Besoins / Attitude des parties prenantes • Communication / Mobilisation • Arbitrage / objectivité / contrôle • Victime des choix de délégués

Les codes générés sur la coordination de la TCR HSL-GM concernent surtout les méthodes utilisées par le comité de coordination, formé par les trois comités ZIP de la région de Montréal et du Haut-Saint-Laurent. Les participants ont émis des attentes envers la coordination qui correspondent à des objectifs propres aux organisations qui fonctionnent. Ils s'attendent donc à une *animation* adéquate, permettant de mettre en relation l'ensemble des parties prenantes et de considérer l'ensemble des points de vue, faisant référence à un autre code, celui de l'*inclusion*, évoqué ultérieurement. Cette

animation englobe d'autres codes, tels que la *complicité*, exigée dans une relation de proximité entre ceux qui organisent la structure de concertation et ceux qui y participent, mais aussi l'*arbitrage* / l'*objectivité* / le *contrôle*, qui viennent encadrer les relations et les garder dans une relative perspective professionnelle. Les participants à l'étude ont aussi insisté sur l'importance de la coordination à *communiquer et mobiliser* les membres, répondant ainsi aux préoccupations énoncées précédemment et aux enjeux évoqués par les membres de la TCR.

Étant donné les différents contextes d'existence de la TCR, le *choix*, les *besoins* et l'*attitude des parties prenantes* sont ressortis en un bloc, comme une trame chronologique d'impacts de la présence de certains acteurs. Comme le *choix* des parties prenantes est basé sur un profil régional des organisations engagées ou impliquées à des échelles diverses dans la GIRE, il aura une certaine influence dans l'*attitude* qu'auront certains membres en rapport à d'autres et en rapport avec la coordination qui aura fait ce choix. Les *besoins* des parties prenantes se manifesteront aussi en regard des choix et à l'*attitude* des parties prenantes, dépendamment des opportunités et ouvertures quant à la communication de ces besoins, dans la mesure où ils auraient des répercussions sur la GIRE. En effet, les besoins des participants ressortent fortement en *communication / mobilisation*, présentés par huit participants comme une nécessité dans l'existence de la TCR et que la coordination doit absolument organiser.

D'autres participants à l'étude ont poussé plus loin la réflexion sur la possibilité que la TCR soit *victime des choix de délégués* qui lui étaient imposés, de sorte qu'un membre de la table est choisi par la dite table, mais que le représentant de ce membre, choisi par l'organisation membre elle-même, imposera ses intérêts, ses connaissances, son enthousiasme, sa générosité et sa disponibilité aux activités de la table, ou pas. Cette réflexion est principalement issue d'expériences négatives vécues par ces participants,

qui veulent voir la TCR se développer avec toute la *bonne volonté* et les gains qui peuvent en émerger.

Tableau 4.6 - Codes concernant les éléments de définition de la TCR HSL-GM

Éléments de définition
<ul style="list-style-type: none"> • Regroupement • Travaux par comités • Élargissement territorial de la concertation • Appropriation / appartenance

Tableau 4.7 – Codes concernant les observations et attentes envers la TCR HSL-GM

Observations / Attentes
<ul style="list-style-type: none"> • Éducation aux élus • Sensibiliser • Faire sa preuve (besoin et crédibilité) / Prendre sa place et convaincre • Structure utile / inutile • Gouvernance / reconnaissance politique • Prendre position / ne pas • Faire des revendications • Émettre des recommandations • Obtenir des pouvoirs / ne pas • Avenir incertain

Le Tableau 4.6 présente une partie de la représentation des participants à l'étude de ce qu'est ou pourrait être une TCR dans le contexte de la GISL. Les codes générés ont été divisés en deux sections, soit en éléments de définition et les observations et attentes (envers la TCR). D'abord, les participants ont tenté de définir la TCR et on retrouve donc les codes *regroupement* (cinq participants) et *travaux par comité*, qui représentent ce que les participants ont expérimenté lors des activités récentes de la TCR HSL-GM. Ils définissent aussi la structure comme une possibilité d'*élargissement territorial de la concertation*, qui existe au sein d'autres organisations, telles que les OBV et les ZIP.

Ce code a amené de la confusion avec certains participants qui demandent une redéfinition des *rôles et devoirs*, qui sont abordés plus loin. Le besoin d'*appropriation* ou d'*appartenance* est aussi énoncé dans ce que la TCR devrait évoquer chez les participants, qui ont à maintenir l'existence de cette structure par leurs présences (plus loin dans le texte) et leurs engagements.

Dans ce que les participants ont amené, des attentes claires sont ressorties. Le code *éducation aux élus*, que les participants demandent, dont un élu lui-même, devient soudainement une exigence dans les structures émergentes. En effet, « très peu de personnes demandent directement d'avoir plus de connaissances scientifiques. Cependant, certains le font, ce qui justifie bien le manque de ces connaissances » (Poupier, 2010, p. 69). On le perçoit aussi par le code *sensibiliser*, qui peut être reçu autant comme un besoin de sensibiliser un public aux problèmes environnementaux relatifs au fleuve, par exemple, que comme un besoin de sensibiliser les membres de la TCR eux-mêmes, telle une clientèle de ce type d'éducation à l'environnement.

Sept participants s'attendent à ce que la TCR HSL-GM *fasse sa preuve (besoin et crédibilité)* et qu'elle *prenne sa place et convainque*, qui auraient pu être des codes différents. Ce code a été créé pour mettre ensemble des valeurs relatives à la place que cette TCR doit faire valoir au sein des autres TCR du Québec, au sein de la GISL et au sein des structures de concertations existantes en gestion des ressources. Ils s'attendent aussi à voir la TCR assumer un rôle de *gouvernance* et acquérir une *reconnaissance politique*, notamment en s'assurant de l'approbation des décideurs quant aux activités et réalisations de la TCR.

Il est possible de remarquer d'autres éléments, tel qu'une opposition sur l'utilité de cette nouvelle structure dans la gouvernance du fleuve (*Structure utile / inutile*). D'une part, des participants ont insisté sur l'importance de ce genre d'initiative dans le paysage de la gestion de l'eau, tandis que d'autres ont émis le doute quant à la surcharge de travaux et de rencontres, étant donné les groupes et les comités déjà existants et en activité depuis longtemps. L'origine de cette réflexion vient probablement du fait d'une forme de concurrence entre les modes de conception de la gestion de l'eau : la vision OBV et la vision ZIP. Les premiers OBV ont été créés dès les années soixante-dix et quatre-vingt principalement sous forme d'associations de lac, mais ont commencé à avoir une influence politique dans les années quatre-vingt-dix, revendiquant des subventions pour leurs activités comme organisations sans but lucratif (OSBL) (Milot, N., 2009b). C'est à cette période qu'on officialise l'existence des OBV et de la GIEBV québécoise. En 2001, le ROBVQ se met en place afin d'offrir au gouvernement du Québec un seul interlocuteur représentant les OBV. Depuis 2009 avec la Politique nationale de l'eau (PNE) et le redécoupage territorial des bassins versants, le Québec reconnaît quarante OBV. Parallèlement aux années où les premiers OBV s'organisaient, beaucoup d'activités, dont de la sensibilisation et des nettoyages de berges du fleuve Saint-Laurent, ont commencé à prendre de l'ampleur. L'organisme SSL est fondé en 1989 (SSL, 2011) et des comités ZIP se créent. L'organisme, représentant les comités ZIP au niveau provincial et national, sera reconnu en 1993 par le deuxième PASL.

Malgré les valeurs communes aux deux types d'organisation, une forme de compétition s'est développée, principalement due aux faibles ressources financières publiques accordées à ces organismes. De plus, la coordination des nouvelles TCR a été attribuée aux comités ZIP, mandat évidemment accompagné d'une enveloppe budgétaire destinée aux activités de la TCR, à l'exception de la TCR de Québec pour laquelle la coordination est entre les mains de la Communauté métropolitaine de Québec. Joueurs

incontournables de la gestion intégrée, les OBV siègent à titre de membres du conseil stratégique de la TCR HSL-GM. Néanmoins, cette situation (de ne pas détenir de mandat quant au modèle de GISL) pourrait expliquer, en partie, l'amertume ressentie lors de certains entretiens, ainsi que l'énumération de certains codes, tels que celui qualifiant la *structure* comme *inutile*. Ce code réfère en partie à ceux sur le *danger d'épuisement*, qui sera discuté plus loin, et le *financement des OBNL* et les *inégalités entre les participants*, qui ont déjà été évoqués. Le code *Avenir incertain* est aussi probablement ressorti dans ce sens, bien que le dernier PASL soit reconduit jusqu'en 2026. L'existence même de la TCR est contextuel selon plusieurs facteurs, dont le financement (fédéral et provincial), l'efficacité (avec des critères tels que ceux à définir par cette recherche) et l'intérêt des parties prenantes pour cette structure, mais les TCR sont prétendument créées pour rester dans le paysage de la GISL² (Annexe B, article 3.2.1, Canada et Québec, 2012a).

Deux codes importants ont aussi été nommés par les participants et la distinction entre les deux est importante à faire pour les impacts qu'elles peuvent avoir sur l'organisation et sur les membres. Certains participants ont nommé *revendications* et *recommandations* (sans qu'ils soient nécessairement énumérés ensemble), surtout pour appuyer leur volonté de voir la TCR devenir une plateforme politique en devenant un joueur ayant assez de réputation au point de conseiller (*recommandations*), ainsi que pour solliciter (*revendications*) auprès des instances publiques ou des membres ayant une forme de pouvoir sur les enjeux identifiés. D'autres participants ont clairement exprimé l'un ou l'autre des codes en divisant leur point de vue selon les distinctions introduites. Cette distinction se retrouve également dans la section des retombées, dans laquelle sera discuté, entre autres, le code *Influencer les gouvernements, les lois et les*

² Bien que le PASL ait prévu des périodes de financement sur cinq ans de 2011 à 2026, la coordination confirme qu'en avril 2016, le financement de la TCR HSL-GM, initialement prévu de 2014 à 2019, a été reconduit jusqu'en 2021 après révision.

règlements. Il faut aussi tenir compte des codes *prendre ou ne pas prendre position* qui reviennent à décider à quel point les membres veulent voir la TCR s'impliquer politiquement dans certains débats.

Le code *prendre position* est apparenté au code *faire des revendications*, étant donné la charge d'implication des membres et les conséquences que représentent ce genre d'activité. Cinq participants à l'étude ont clairement démontré leur volonté de voir la TCR aller de l'avant dans ces voies, et ces affirmations venaient autant des milieux communautaire (trois participants) que municipal (un participant) et entrepreneurial (un participant). Par contre, les codes *obtenir des pouvoirs* et *ne pas obtenir de pouvoir* ont été obtenus dans le même ordre d'idées, initié par la question sur l'importance que la TCR évoquait pour l'organisation que représentait le participant. Ces deux codes sont marginaux, mais ils ont été nommés l'un par un représentant du milieu communautaire et l'autre, par un représentant du milieu entrepreneurial. Il n'y a pas nécessairement eu d'exemple concret de pouvoir possiblement à acquérir par la TCR, mais il représentait surtout une question sur la possibilité de ce type de changement au sein des mandats de la TCR, considérant le statut de la structure.

4.4 Les manières substantielles d'agir

Cette section des résultats présente ce qui devrait faire l'objet des activités de la TCR HSL-GM. D'abord, pour faire suite à la section 4.2, les participants ont tenu à mettre la TCR dans le contexte de la GISL et voir comment y contribuer et l'améliorer, avec des codes présentés au Tableau 4.8. Ensuite, au Tableau 4.9, étant donné la grande présence de détenteurs de pouvoir au sein de la TCR, les participants ont voulu amener l'importance d'intégrer la table dans la gestion des territoires. Puis, au Tableau 4.10,

ils ont abordé directement les usages de l'eau que la TCR devait cibler au cœur de ses activités.

Tableau 4.8 - Codes concernant les sujets de débats sur la GISL

GISL
<ul style="list-style-type: none"> • Rassemblement des TCR / Création d'une table nationale • Forum St-Laurent • Rivière des Outaouais • Vision à élargir • Vision holistique • Peu ou pas de vision pour la GISL entière • PASL / cadre de référence • Clarifier les rôles/devoirs

Tableau 4.9 – Codes concernant les sujets de débats sur la Gestion des territoires

Gestion des territoires
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion générale du territoire et en amont du fleuve • Faire respecter les lois et les règlements • Investissements conséquents • Aménagements urbains plus respectueux de l'environnement

Tableau 4.10 – Codes concernant les sujets de débats sur les usages à cibler

Usages à cibler
<ul style="list-style-type: none"> • Activités agricoles • Industries et commerces • Transport maritime • Accès et rives • Sécurité nautique • Approvisionnement en eau • Gestion des eaux usées • Surverses/ruissellement • Développement résidentiel/municipal • Artificialisation des terres • Cibler les sources de contamination • Identification des projets à risque

Dans les codes sur la GISL, la question de la gestion globale du fleuve ressort dans plusieurs codes, étant donné la situation actuelle de la GISL. Six codes font référence directement ou indirectement à ce problème et représentent en tout huit participants sur quinze. Les codes *Rassemblement des TCR / Création d'une table nationale* et *Vision à élargir* ont été générés à partir des propos de ces huit participants et sont donc les plus fréquents. Par le code *Rassemblement des TCR*, les participants proposent carrément la création d'une structure ou d'un organisme afin d'assurer un regroupement qui permettrait de traiter des enjeux communs et d'avoir une réelle *vision holistique* (et de permettre d'*élargir la vision* de la GISL). Adjacent à ce code, l'énoncé *Création d'une table nationale* a été ajouté en cours d'analyse suite à un entretien identifiant clairement le vide existant dans la coordination nationale de la concertation et de la GISL. Dans le même ordre d'idée, l'énoncé *Pas de vision pour la GISL entière*, ressorti par un participant, doit être nuancé de telle sorte que ce code vienne contribuer au fait que la vision actuelle se doit d'être retravaillée et prise en charge afin de permettre l'intégration générale des enjeux liés aux usages du fleuve, de même que pour le *PASL* et le *cadre de référence*, qui manquent d'éléments permettant d'encadrer réellement l'actuelle GISL.

Si ce n'est pas affirmé aussi clairement, quelques participants ont demandé d'éventuellement *inclure la rivière des Outaouais* dans la GISL³. Le bassin versant de la rivière des Outaouais est géré, en partenariat fédéral, ontarien et québécois, par la Commission de planification de la régularisation de la rivière des Outaouais depuis 1983, administrée par un secrétariat et opérationnalisée par un comité gouvernemental (Outaouais, 2011). Avant de se déverser dans la zone de la TCR HSL-GM, la première zone de concertation du fleuve, les eaux de la rivière des Outaouais s'écoulent en

³ Les entretiens ont eu lieu suite à l'événement Aquahacking en mai 2015, qui se tenait à Gatineau, au bord de la rivière des Outaouais. Le code généré en a certainement été influencé.

provenance, outre des régions ontariennes, de cinq territoires de gestion par bassin versant⁴, qui ne sont donc pas concernés par la GISL sous sa forme actuelle (Québec, 2007), bien que la rivière soit un tributaire majeur du fleuve.

Pour conclure la présentation de la colonne GISL, deux codes font aussi référence à un besoin de révision de l'état actuel du *PASL* et des charges associées, telles qu'énoncées dans le *cadre de référence* (Canada et Québec, 2012a; Québec, 2012). Les participants dénoncent le manque de clarté quant aux *rôles et devoirs* des organisations en charge de la mise en œuvre de la GISL et, en parallèle, de la GIEBV au Québec, aussi abordé en dehors des entretiens de cette recherche. Cette situation mine le bon fonctionnement des organismes, des relations entre eux et de l'efficacité de la GIRE dans son ensemble, en plus de garder incertain l'avenir de plusieurs structures et organisations, telles que les TRC présentées précédemment. En ce sens, la confusion persistante des *rôles et devoirs* maintient certaines organisations dans la recherche de justificatifs à l'acquisition de pouvoirs et mandats. Ceux-ci sont pourtant présentés dans leurs ententes avec le gouvernement, mais certains participants critiquent la clarté et le manque de précisions nécessaires à la mise en œuvre des mandats. Les discussions réalisées avec certains participants en dehors des entretiens ont pu relever que l'arrivée des TCR dans ce champ de pratique donnait des espoirs à des organisations de pouvoir acquérir de nouveaux rôles et devoirs et, par le fait même, augmenter leurs subventions et leurs pouvoirs d'action.

⁴ Organisme de bassin versant Abitibi-Jamésie (OBVAJ), Organisme de bassin versant du Témiscamingue (OBVT), Agence de bassin versant des 7 (ABV des 7), Comité du bassin versant de la rivière du Lièvre (COBALI), Organisme de bassins versants des rivières Rouge, Petite Nation et Saumon (OBVRPNS)

Par le Forum Saint-Laurent, le Gouvernement du Québec garde un certain contrôle de la concertation globale des acteurs de la GISL, mais ne permet pas la pleine action et la globalisation de la GISL, toujours selon les participants qui ont quand même présenté une volonté ferme de *revoir son fonctionnement*.

Un exemple de confusion se trouve dans la prise en compte des compétences d'origine communautaires, telles que celles des ZIP et des OBV, auprès des municipalités et MRC. Le Tableau 4.9 présente des faits saillants quant à la *gestion générale du territoire et en amont du fleuve* qui, elle-même, est nommée comme un point à revoir. En fait, les participants ont presque tous, soit douze personnes sur quinze prononcé ces termes ou des termes associés, permettant de conclure au besoin de revisiter les méthodes de gestion du territoire, particulièrement lorsqu'il est question de gestion de l'eau. Cet intérêt à la prise en charge efficace et coordonnée est d'autant plus important avec le contexte actuel changeant en amont du fleuve (Corriveau et Shields, 2017).

Faire respecter les lois et les règlements semble logique, mais neuf participants ont dénoncé cette situation toujours d'actualité. Ce code est mis en lumière autant pour des cas particuliers que de manière générale. Il englobe une vision avec laquelle les participants demandent de donner plus de poids aux processus légaux existants, mais aussi d'éliminer les évitements à l'application de certaines lois. Le code sur les besoins en *Investissements conséquents* sera discuté ultérieurement puisqu'il rejoint un autre code dans les retombées, mais il est en lien avec le code *Aménagements urbains plus respectueux de l'environnement*, qui souffre entre autres des deux précédents codes. Les participants dénoncent le manque de respect des règlements et les intervenants sur le milieu ne possèdent pas les moyens pour mettre de l'avant des choix plus respectueux de principes environnementaux qui ont quand même fait leurs preuves depuis des décennies. En effet, la question relative à la cause du non-respect des règlements est en

lien avec les *investissements conséquents* réclamés, le besoin en *financement des OBNL* décrit en section 4.1 sur les préoccupations des participants ou avec d'autres aspects, tels que le *manque de vision*, tel que présenté précédemment dans cette section. Cependant, les participants ont parlé des *aménagements urbains* faisant référence aux choix des municipalités et MRC quant à l'affectation du territoire et aux installations associées, répondant le plus souvent aux besoins urbains à courts termes qu'aux problèmes environnementaux résultant directement de ces choix économiques et politiques.

S'ensuivent les codes relatifs aux usages à cibler au Tableau 4.10. Bien que ces codes se soient présentés pour la plupart vers la fin des entretiens, ils ont été intégrés afin de faire suite aux besoins de la GISL et à la gestion du territoire en général. L'impression qui restait, alors que les participants témoignaient de ces éléments qu'ils considéraient comme importants à énumérer, en était une de dernier recours, de telle sorte que les participants, malgré que les questions ne pointaient pas directement sur ces sujets, profitaient de cette fenêtre pour les mettre de l'avant. Particulièrement, bien que tous les usages soient en partie responsables des constats environnementaux autour du fleuve selon les participants, on cible beaucoup les acteurs municipaux dans leurs responsabilités relatives à la gestion du territoire. C'est pourquoi on retrouve les codes *Accès et rives*, *Approvisionnement en eau*, *Gestion des eaux usées*, *Surverses/ruissellement*, *Développement résidentiel/municipal* et *Artificialisation des terres*, pour lesquels les municipalités sont le principal preneur de décisions, notamment quant à l'application de la *Loi sur les compétences municipales* (Québec, 2005) et la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (Québec, 1979). Ces six codes ont été indiqués par douze participants, dont sept ont insisté sur l'importance de s'intéresser à la *Gestion des eaux usées* et aux *Accès et rives*.

Les codes *industries et commerces* (quatre participants), *transport maritime* (cinq participants) et *sécurité nautique* (un participant) ont été nommés autant pour énumérer les problèmes à cibler que pour l'importance que ces activités avaient aux yeux de certains participants quant aux sources de pollution du fleuve. Le constat est important, puisque des activités économiques sont accusées d'être responsables d'une bonne part des problèmes environnementaux retrouvés dans le fleuve et il serait pertinent de se demander à quel point les organisateurs de ces activités sont au courant que leurs activités causent des problèmes au fleuve. De plus, leur présence au sein des TCR pourrait être discutée, considérant des codes relatifs aux *motivations économiques, conscience des efforts à fournir, activités industrielles compromises ou non, bénéfiques aux entreprises* et *inégalités entre les participants*, présentés précédemment. Dans le même ordre d'idée, des participants ont demandé à ce que la TCR *cible les sources de contamination* (deux participants) et *identifie des projets à risque* (deux participants) et ce ne sont pas les mêmes participants. Les *activités agricoles* ont aussi été nommées par quatre participants. En effet, les deux tiers des petits cours d'eau déversent dans le fleuve des charges excessives de matière en suspension, de phosphate, d'azote et de pesticides (Campeau, 2017; Trahan, 2017).

Enfin, on peut dégager des entretiens de cette catégorie que : la gestion de l'eau, autant dans les terres que sur le fleuve, et la gestion des territoires ne sont pas complètes et accomplies; une mise au point des charges et obligations est à faire; les instances municipales et les MRC ont les responsabilités des pouvoirs qui leurs sont attribués et elles doivent assurer et assumer une gestion adéquate des usages ayant de forts impacts environnementaux, tels que ceux énumérés.

4.5 La concertation et le consensus

Comme une partie importante de cette étude cherche à savoir comment les participants définissent le concept de concertation, plusieurs participants s'attendaient à cette question. D'abord, le Tableau 4.11 présente les parties de définition de la concertation telle que perçue par les participants, suivi du Tableau 4.12, présentant les observations et attentes envers la concertation. Puis, au Tableau 4.13, les participants se sont attardés au consensus qui, pour neuf participants, s'est présenté d'emblée dans plusieurs définitions de la concertation.

Tableau 4.11 - Codes concernant les parties de définition de la concertation

Parties de définition
<ul style="list-style-type: none"> • Lieu • Consulter • Écouter • Informer • Éducation / Formation • Discussion/échange • Inclusion • Ouverture/bonne volonté • Honnêteté/respect • Harmonie • Travailler de concert • Décider • Agir avec ce qu'on a

Tableau 4.12 – Codes concernant les observation et attentes envers la concertation

Observations / Attentes
<ul style="list-style-type: none"> • Réseautage / Briser les silos • Opportunité • Diversité des représentations

Observations / Attentes
<ul style="list-style-type: none"> • Temps • Continuité / Régularité • Confrontation/Débats • Contestations/conflits à éviter • Dangers de débordement, d'extrapolation • Présomption de mauvaises intentions • Danger d'épuisement • Confusion entre les concepts

La présentation des codes sur la concertation a été divisée de manière à faire ressortir les éléments de définition du terme, soit les *Parties de définition*, et ce qui en résultait, soit les *Observations/ attentes*. Pour définir la concertation, les participants ont d'abord évoqué le *lieu*, tel un endroit où les gens se rassemblent afin d'établir une relation non virtuelle. Ils ont fait référence à plusieurs termes équivalents du concept à leurs yeux, tels que la *discussion*, l'*échange*, le *travail de concert*, mais aussi à des termes d'opération dans la concertation, tels que la *consultation*, l'*écoute*, l'*information*, l'*éducation/la formation*.

La présence de termes relatifs aux gestes a été remarquée, soit *décider* qui, bien que généralisé et imprécis, impose une action impliquant des conséquences, et *agir avec ce qu'on a*, qui réfère aussi à une action impliquant des conséquences, mais impliquant un réalisme quant aux moyens déployés dans la GISL, ainsi qu'aux expériences vécues par les actuels acteurs de l'eau. Certaines des expressions liées aux attitudes dans un processus de concertation rappellent que le système fonctionne avec des prérequis d'*inclusion*, d'*ouverture/bonne volonté*, d'*honnêteté/de respect*, d'*harmonie*. Un bref retour est important sur le *travail de concert*, nommé par six des participants de cette recherche : une idée de la concertation provient du regard qu'on a devant le fonctionnement d'un groupe de musiciens en harmonie les uns avec les autres,

travaillant sur un tout, qui ne serait pas aussi réussi sans le respect pour le travail des membres du groupe ni la conscience des apports de chacun à l'ensemble. Le fameux chef d'orchestre, connaissant la musique, ne la joue pas, mais surveille les mouvements de chacun des éléments, des groupes et de l'ensemble dans l'ultime objectif de rendre le tout intelligible et beau.

Quant aux résultats de la concertation, les participants s'attendent à un *réseautage* et à *briser les silos* pour neuf participants sur quinze, mais aussi à profiter des *opportunités*, de la *diversité des représentations* et s'attendent à de la *continuité / régularité* dans les activités et les membres. Sept participants ont exprimé le besoin de donner de la latitude pour la *confrontation / le débat* dans une concertation efficace, alors que trois autres travaillaient à *éviter les contestations et les conflits*. Ils ont exposé les *dangers de débordement*, d'*extrapolation* et faisaient clairement de la *présomption de mauvaises intentions* envers d'autres membres de la TCR. Un *danger d'épuisement* est aussi relaté étant donné le *temps* et les fonds que peut représenter l'engagement dans ce genre de processus, situation qui n'est pas équivalente pour tous les membres d'une TCR.

D'ailleurs, le *temps* a été codé pour six participants et fait référence à cet engagement, qui peut s'étirer sur une longue période, mais fait aussi référence à la structure du temps alloué à la concertation, soit la manière dont le temps est dépensé. On peut relier le *temps* avec l'*urgence d'agir* listé précédemment dans les préoccupations. Ce dernier code a été relevé par trois participants qui ont affirmé que la concertation prenait du temps et de la patience.

Le code *confusion entre les concepts* a été créé pour classer des phrases ou des idées présentées par les participants lorsqu'une confusion était évidente dans leur

compréhension, volontairement identifiée ou pas, de la concertation ou du consensus. Deux participants ont clairement dit avoir du mal à distinguer les différences entre les deux concepts et d'autres ont parlé de l'importance de faire cette distinction pour le bien des membres de la TCR. Ce code réfère à ceux sur l'éducation, dont l'éducation aux élus, discuté après le Tableau 4.7.

Les codes suivants ont été classés pour définir le consensus peuvent être considérés dans la liste définissant la concertation. Comme le mot consensus a été nommé par huit participants, l'importance des données est relative et ne peut donc pas être généralisée. En nommant le mot, les participants ont été invités à en éclaircir la définition, le consensus étant généralement perçu comme une finalité désirée du processus de concertation. Les codes sont divisés selon une logique simple de ce que le consensus demande au préalable (Tableau 4.13) et ce qu'on attend comme résultat (Tableau 4.14).

Tableau 4.13 - Codes concernant les préalables au consensus

Ce que ça prend
<ul style="list-style-type: none"> • Majorité • Unanimité / Non nécessaire unanimité • Droit d'expression • Moyens • Échéancier • Perdre / faire des compromis • Faire plaisir / Ne pas faire plaisir

Tableau 4.14 – Codes concernant les résultats attendus du consensus

Ce que ça doit donner
<ul style="list-style-type: none"> • Choisir • Prioriser • Solution satisfaisante

D'abord, les participants qui ont parlé du consensus ont spécifié qu'un consensus était obtenu lorsque le *droit d'expression* des membres était respecté, lorsque des questions *réalistes* étaient débattues et qu'il fallait nécessairement *perdre* ou du moins *faire des compromis* dans les discussions et pour prendre des décisions. Selon certains participants ayant discuté de consensus, il fallait faire des efforts pour *faire plaisir*, alors que d'autres disaient le contraire, soit que de faire plaisir ne faisait pas nécessairement partie des objectifs d'un consensus. Aussi, pour ce qui est de l'*unanimité*, il n'a pas été discuté si elle est indispensable, bien que certains l'aient appuyée, de même que pour la question de la *majorité*.

Enfin, pour qu'il y ait un consensus à adopter, les participants qui en ont parlé ont indiqué qu'une *solution satisfaisante* doit être *choisie* et qu'on doit en *prioriser* une si plusieurs choix s'offrent aux preneurs de décisions. Cependant, plusieurs de ces éléments sont vagues et peuvent être interprétés différemment d'une personne à l'autre, selon leurs intérêts. Ces résultats, bien que très incomplets, ouvrent des portes sur des questionnements intéressants à avoir dans une structure organisationnelle qui veut mettre de l'avant des consultations à ses membres quant aux moyens et actions à entreprendre.

4.6 Les critères et indicateurs clairement énoncés

Cette section présente les éléments que les participants voudraient voir être évalués par une éventuelle ÉESS de la TCR HSL-GM. Si on se réfère aux procédés d'identification des critères et indicateurs par enjeu proposés par Côté et Waaub (2012), le Tableau 5.2 présente en discussion les éléments issus de ces résultats mis en chaînes de

conséquences par enjeu. Les prochains tableaux présentent les critères (Tableau 4.15) et indicateurs (Tableau 4.16) clairement énoncés par les participants.

Tableau 4.15 - Codes de critères identifiés par les participants

Critères
<ul style="list-style-type: none"> • Avoir des objectifs • Recommandations émises • Acquérir des connaissances (ne pas) • Comptabiliser des actions/résultats • Rapidité des actions/résultats • Influence politique • Engagement des municipalités • Compréhension des enjeux de la zone et des valeurs des membres • Activités industrielles compromises ou non • Bénéfices aux entreprises • Prise en charge de la TCR par les membres • Réalisation/utilisation du PGIR

Tableau 4.16 – Codes concernant des indicateurs identifiés par les participants

Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Données bio-physicochimiques (ne pas) • Participation des membres – des Premières nations • Taux de superficie de territoires protégés

Les participants ont été généralement enclins à trouver des façons de mesurer l'efficacité de la TCR, mais démontraient souvent des réticences, affirmant que la TCR était encore trop jeune pour qu'on s'intéresse à ce genre de données. Une mise au point sur l'impact positif de l'introduction d'une démarche d'évaluation précoce était systématiquement faite. Les critères et indicateurs présentés ici sont évidemment non exhaustifs, mais amènent néanmoins un démarrage de réflexions sur les procédures et les retombées de la table.

Les codes qui sont revenus le plus souvent (huit participants sur quinze pour les deux codes), *avoir des objectifs* et *comptabiliser des actions/résultats*, semblent plutôt évidents venant de membres d'une structure par laquelle devrait émaner certains résultats. Cependant, lorsqu'on considère la complexité de cette structure de TCR, le fait de rédiger des objectifs communs tient d'un effort acharné, pas impossible, mais empreint d'une volonté justifiée. L'évaluation de ces objectifs, pour lesquels des consensus ont été établis et des retombées être bénéfiques, permettraient ainsi de mesurer une satisfaction relative. Les membres auront comme tâche d'établir les objectifs qui orienteront la destinée de la table, imprimés dans un plan de gestion à la mesure de leurs capacités d'agir et d'intervenir sur leur milieu. Si, par la suite, une comptabilisation d'actions et de résultats se réalise, même avec des portées négatives, la tendance sera installée et l'avenir stratégique de la TCR sera possible.

Ces codes font une place pour plus de précisions dans les interventions ou les volontés des membres. Les participants ont indiqué vouloir des données sur les *recommandations émises*, en lien avec les codes sur la TCR au Tableau 4.7. Ils ont ajouté vouloir des évaluations basées sur des données concrètes et l'*acquisition de connaissance* (deux participants, et un ayant spécifié ne pas vouloir voir la TCR s'y engager), dont les *données bio-physicochimiques* (six personnes, deux participants ont précisé ne pas vouloir que la TCR saisisse de telles données) et le *taux de superficie de territoires protégés*. La *participation des membres*, dont celle des Premières nations (cinq personnes) serait d'une grande importance sur le fonctionnement de la table. En fait, tant qu'il y aura un bon taux de participation, la TCR aura une justification quant à son existence, mais devra s'ajuster ou se remettre en question lorsque ce taux sera affaibli. Il faudra alors se poser plusieurs questions, notamment sur le fonctionnement de la coordination, l'animation, la satisfaction des membres, le rendement des activités et les retombées périphériques, en lien avec des codes abordés dans ce chapitre. Cinq participants voulaient d'ailleurs voir la *TCR être prise en charge*, puisqu'elle est une

structure que les membres doivent s'approprier, qui doit être constituée de ce que les membres fourniront et donc ne pas être le simple fruit des travaux confiés à la coordination, tel que peuvent l'être beaucoup d'organismes fonctionnant avec des conseils d'administration déléguant des travaux à un exécutif (voir code *appropriation / appartenance* développé au Tableau 4.6). À ce sujet, ils ont témoigné de l'importance de relever l'*engagement des municipalités* dans les diverses activités de la TCR, telles que les rencontres et les comités, mais aussi dans les retombées que les membres voudraient voir se réaliser. Ce code est directement en lien avec ce qui avait été suggéré précédemment dans la section sur la gestion des territoires et les usages à cibler, où les municipalités étaient perçues comme grand acteur de changement.

Cinq participants ont insisté sur l'importance de mesurer la *rapidité des actions/résultats*, qui pourraient éventuellement venir influencer ladite participation des membres, sensibles aux insatisfactions. Ce code rappelle celui de l'*urgence d'agir* évoqué dans la section des préoccupations de ce chapitre. Cinq participants ont vu un intérêt à évaluer la *compréhension des enjeux de la zone et des valeurs des membres*, s'assurant selon eux d'un niveau quasi équivalent de connaissance des problématiques qui habitent la zone HSL-GM, tel que discuté précédemment alors qu'il était question d'éducation des membres, dont les élus.

Ils ont aussi fait part que les entreprises pourraient voir leurs participations (et financement) interrompues si les *activités industrielles étaient compromises* par les activités de la TCR ou par des activités en découlant. Dans cet ordre d'idée, la participation des entreprises aux activités de la TCR est conditionnelle à des possibilités de *bénéfices*.

Finalement, l'*utilisation du PGIR* a été nommée comme un élément à évaluer, afin qu'il devienne un outil de gestion et qu'on ne le voit pas se faire tableter, comme beaucoup d'outils développés avec beaucoup de moyens et d'espoirs, mais ne laissant que peu de traces derrière eux (Gareau et Lepage, 2005). Comme cet outil de gestion ne possède pas de valeur légale à proprement parler, le PGIR présente un risque de nécessiter beaucoup d'énergie et d'implication, sans avoir de réelle retombée sur les objectifs fixés au départ. Un sentiment similaire a été rapporté par des acteurs d'OBV interrogés, expliqué par « l'imprécision du statut juridique du PDE » en comparaison avec d'autres documents avec de réelles portées légales (Milot, N. et Lepage, 2010, p. 88). Une mesure de l'*influence politique* de la TCR est aussi espérée, tel que désirée par des participants dans la section des retombées politiques, qui suit cette section.

4.7 Les retombées

Ce que les participants à la TCR s'attendent à obtenir des suites des activités du processus de concertation de la TCR HSL-GM est présenté à la suite. Les retombées ont été nommées par l'ensemble des participants suite aux deux questions spécifiques au sujet des activités escomptées de la TCR et par rapport à ce que la TCR peut apporter comme amélioration à la qualité de l'eau du fleuve. Pour organiser les résultats des retombées, ils ont été divisés en trois tableaux : les retombées en *actions* (Tableau 4.17), les retombées *politiques* (Tableau 4.18) et les retombées de *partages* (Tableau 4.19). La *reconnaissance des faits environnementaux* (huit participants) est un des codes qui est ressorti. Les participants veulent donc voir la TCR s'impliquer pour mettre en lumière et assurer une *reconnaissance des faits sur l'état environnemental du fleuve et informer* à ce sujet, soit qu'il se dégrade en aval de Montréal (Giroux *et al.*, 2016).

Tableau 4.17 - Codes concernant les retombées en actions

Actions
<ul style="list-style-type: none"> • Caractérisation de la région • Reconnaissance des faits environnementaux / Informer • Projets terrain (pas) • Projets locaux • Création de services • - Suivi

Tableau 4.18 – Codes concernant les retombées dans les décisions politiques

Politiques
<ul style="list-style-type: none"> • Investissements / financements (ne pas) • Influencer les gouvernements, les lois et règlements • Étendre les influences au-delà du territoire de la TCR • Prise en charge de la qualité de l'eau par les gouvernements • Pas de contrainte gouvernementale envers les entreprises • Reconnaissance des compétences des parties prenantes

Tableau 4.19 – Codes concernant les retombées en partages entre les participants

Partages
<ul style="list-style-type: none"> • Données / Connaissances en commun • Moyens en commun / Collaborations / Partenariats • Communications en commun • Profiter des succès / Échanger des idées • Projets / liens entre les membres • Empouvoirement⁵ • Arrimage des travaux (TCR et membres) • Travaux généralisés à la zone • Harmonisation des usages

Pour les retombées politiques, le code *influencer les gouvernements, les lois et règlements* a été attribué par douze participants sur quinze. Selon les participants, la

⁵ Le terme a été choisi pour identifier l'effet de renforcement ressenti relativement au concept d'*empowerment*, soit un mot anglais signifiant « un processus d'aide (em-) à la réalisation (-ment) de ce qui est en puissance (-power) chez un individu ou une communauté ». (Saïas, 2009 ,p. 12)

TCR serait donc un des moyens de mettre la GISL et les enjeux décrits dans le PGIR dans un processus d'influence politique jusqu'à avoir une certaine influence dans l'établissement de lois et règlements qui, selon les participants, ne se décident pas suffisamment à l'avantage des actions ciblant notamment l'interdiction de la pollution et du gaspillage de l'eau, l'élimination du ruissellement urbain et la protection des milieux naturels. Les participants sont d'avis que les preneurs de décisions ont le devoir de faire appliquer les lois et règlements actuels et que ce devoir n'est pas complété.

Aussi, le code *investissements / financements* a été nommé neuf fois, alors qu'une personne a précisé qu'il n'était pas essentiel de se pencher sur cet élément. Si on associe ce dernier code avec *financement des OBNL* (préoccupations) et *investissements conséquents* (gestion des territoires), on peut considérer que dix participants se sentent concernés par des questions de financement, voire de se considérer comme sous-financés par rapport aux actions et mandats qui leur incombent. La question du financement n'est pas un élément nouveau dans la GIRE, tel que relaté notamment par Vachon (2004), Raïche (2008), Milot, N. (2009b), Poupier (2010), Emond (2015), ainsi que récemment dans un texte d'opinion rédigé par un Regroupement d'auteurs (29 mai 2016). Ce groupe rassemble des représentants de groupes environnementaux actifs aux niveaux provincial, fédéral et international, mais aussi plusieurs chercheurs universitaires et représentants de groupes de recherches, des représentants d'entreprises et des maires et mairesses. Ils insistent :

Le véritable besoin de la gouvernance de l'eau touche le financement adéquat des actions et des activités des acteurs de l'eau concernés, tout en assurant la pérennité des organismes qui assument cette gouvernance.

Ce *besoin* n'est actuellement pas comblé selon les auteurs de ce texte et selon plusieurs participants de cette recherche, bien qu'une TCR ne possède pas de marge de

manœuvre quant à la possibilité d'assurer du financement aux acteurs de l'eau. En nommant ce code, les participants ont vu la TCR comme une opportunité pour remettre sur l'ordre du jour une réclamation toujours ignorée par les bailleurs de fond. Un doute est cependant relevé par Emond (2015, p. 371) quant au problème institutionnel de répartition des fonds associés à la GIRE :

[...] le soutien financier constitue une dimension névralgique. Cette observation n'a rien de nouveau. D'autres chercheurs avaient déjà relevé cet enjeu en mettant l'accent sur le manque de volonté politique à cet égard. Toutefois, c'est le fait que ce problème soit récurrent dans le temps, bien que connu, qui compte. Ce constat est d'autant plus marquant qu'un complément au financement public existe et que tous les organismes mentionnent en bénéficier. Il apparaît alors légitime de se demander si l'investissement fait véritablement défaut ou s'il n'est pas plutôt mal réparti, auquel cas le problème serait institutionnel plutôt que politique.

Au niveau des retombées de partages, dix participants s'attendent à ce que les *données et les connaissances soient mises en commun*, alors que huit espèrent pouvoir développer des *projets et des liens entre les membres*. Outre la fréquence de certains codes, d'autres éléments méritent des éclaircissements. Dans les retombées d'actions, certains participants (quatre personnes) ont témoigné d'un intérêt à voir la TCR HSL-GM s'investir dans des *projets de terrain* ou *projets locaux*, mais un autre ne le concevait pas, étant donné qu'une TCR n'est pas considérée comme un organisme dans le PASL, ce qui pourrait éventuellement se discuter d'après ce qui est ressorti auparavant dans cette consultation. D'autres poussent la suggestion et proposent la *création de services*, tel que de l'expertise scientifique, de la géomatique ou des relevés de terrain. De plus, on s'attend à ce que la TCR fasse une *caractérisation de la région*, qui est d'ailleurs en cours (TCR HSL-GM, 2017), ainsi qu'un *suivi*, ce qui impliquerait les membres partenaires qui sont propriétaires de données sur le territoire.

Dans les retombées politiques, deux participants ont indiqué qu'il serait pertinent d'*étendre les influences* [de la TCR] *au-delà du territoire de la TCR*, motivés par une volonté d'amélioration de la qualité de l'eau, enjeu qui s'étend effectivement bien au-delà du territoire d'une TCR. On se souvient cependant qu'un code avait été généré pour arriver à *clarifier les rôles et devoirs* inhérents à chacun des intervenants à la GISL et que la confusion qui y est associée fait en sorte que les acteurs de la TCR cherchent à acquérir certains mandats qui ne sont pas nécessairement prévus dans les ententes préalables. Ce besoin n'est pas nouveau, puisqu'Emond (2015, p. 373) parle du « statut ambigu attribué aux organismes de bassin versant, qui oscille entre celui d'acteur et celui d'outil de gestion ».

L'approche par l'enjeu de la qualité de l'eau a provoqué la création d'autres codes, tel qu'une volonté de *prise en charge de la qualité de l'eau par les gouvernements*, prise en charge dont la nature pourrait faire l'objet de précisions, ainsi que l'identification des responsables de cette prise en charge, par différents paliers gouvernementaux, pour lesquels des responsabilités sont déjà établies en accord avec des lois majeures (Tremblay McCaig, 2008). Dans le même ordre d'idées, six participants sur les quinze rencontrés ont fait part d'un besoin en *reconnaissance des compétences des parties prenantes*, besoin principalement issu d'organisations œuvrant dans le milieu environnemental et communautaire, mais également entrepreneurial et municipal. Une interprétation de son propre apport au milieu tel qu'amenée par les intervenants se concilie avec les besoins en réseautage exprimés précédemment.

Autrement, une réelle volonté d'*arrimage* et de *généralisation des données et travaux*, d'*échange d'idées*, surtout celles à succès, ainsi que de *partage de moyens*, dont les *moyens de communication*, ont fait l'objet de témoignages (douze sur quinze participants à la recherche). L'*harmonisation des usages*, telle qu'actuellement réalisée

au sein de la GISL, est aussi venue teinter le discours de six participants, estimant qu'un travail de cohérence devrait être envisagé dans un milieu de concertation tel que retrouvé auprès d'une TCR. Cette cohérence devra éventuellement être traitée à une échelle nationale étant donné les usages qui débordent du cadre territorial des TCR, tel que souligné par les participants, qui proposent le code *rassemblement des TCR / création d'une table nationale* précédemment discuté (les participants ayant traité de ces codes sont d'ailleurs presque tous les mêmes).

Un message a été reçu des membres de la TCR persuadés des menaces de *contraintes gouvernementales envers les entreprises*, rappelant les codes *activités industrielles compromises ou non* et *bénéfices aux entreprises* à la section précédente. En résumé, les entreprises membres de la TCR sont claires sur leurs intérêts quant à leur participation : elle doit leur être avantageuse et s'interrompre si des controverses surviennent quant aux activités actuellement en cours ou prévues. Il serait prudent de pousser cette réflexion afin d'éclaircir les intérêts des entreprises au sein des organisations, qu'elles soient des structures de concertation ou pas, vouées à la protection de l'environnement.

Bien qu'il n'ait pas été nommé tel quel, mais s'est fait sentir au cours des entretiens, le code *empouvoirement*, traduction libre d'*empowerment* a été choisi pour exprimer l'effet que peuvent ressentir les membres d'une organisation/structure alors qu'ils participent à des rencontres ou des comités avec des pairs, qu'ils reçoivent de la formation ou qu'ils assistent à des conférences. L'*empowerment* est une théorie bien développée en sciences sociales et ses multiples déclinaisons ne seront pas abordées. Relativement aux témoignages des participants de cette recherche, ce code est ressorti en référence à d'autres : *lieu et échange*, *réseautage / briser les silos*, *opportunité*, *harmonie / travailler de concert*, *prendre sa place et convaincre*, *moyens en commun /*

collaborations / partenariats. Ce regroupement de particularités associées aux travaux de groupes pourrait éventuellement faire l'objet d'une évaluation à part et offrir des résultats permettant d'interpréter l'effet d'une structure de concertation dans une optique organisationnelle.

CHAPITRE V

DISCUSSION

Le chapitre de la discussion présente trois sections : une restructuration des résultats et un retour sur la recherche, les défis de l'opérationnalisation d'une évaluation des retombées de la TCR et les suites de la compilation des critères identifiés dans cette recherche.

5.1 Restructuration des résultats et retour sur la recherche

Les résultats décrits dans le chapitre 4 sont issus de discussions encadrées par des questions préparées d'avance, mais laissant place à beaucoup d'interprétations, voulues dans tous les cas. L'intérêt de faire parler des acteurs de l'eau, tels que les membres des structures de concertation rencontrés, réside dans leurs expériences au sein de ces milieux. L'émergence des TCR apporte une nouvelle manière de réaliser la GISL, mais implique des méthodes et des réflexes, tels que les connaissent les participants aux activités de concertation des OBV et des ZIP. La nouvelle mouture présentée par les TCR devrait permettre de profiter de ces expériences et d'éviter les déceptions et la méfiance. Par exemple, le découpage territorial des TCR, pour lequel de l'insatisfaction a été perçue, devrait pourtant permettre de réels échanges entre les parties prenantes. L'objectif de concerter des membres aux enjeux territoriaux différents, tel que retrouvé au sein de la TCR HSL-GM, est justement de permettre un dialogue, auparavant rare ou inexistant.

Dans la poursuite de la réflexion sur les résultats, le Tableau 5.1 propose une réorganisation des éléments permettant de développer des enjeux d'évaluation en fonction d'un cadre inspiré de l'AMCD avec une approche par enjeu. Il présente une liste ne tenant pas compte des catégories utilisées précédemment, mais utilisant la disposition inspirée par Côté *et al.* (2015, p. 15), pour laquelle « il est suggéré de structurer les rapports d'étude d'impact par enjeu plutôt que par composante du milieu ». De plus, le Tableau 5.2 présente les éléments préliminaires à la construction d'une liste des critères d'évaluation, permettant de remettre à une grande quantité de codes présentés précédemment d'être mis en relation avec les thématiques abordées et de concevoir une forme d'évaluation de ces thèmes et, éventuellement, des enjeux de la TCR. Une disposition des éléments aurait pu être faite comme une pyramide, plaçant les *Thèmes* au sommet et les *Critères* à la base. Plusieurs dimensions peuvent aussi être imaginées pour comprendre les relations et impacts des thèmes abordés les uns avec les autres. Leur explication découle de la présentation des résultats, mais cette disposition permet de mettre en lumière ce qui se caractérise comme un critère possiblement mesurable et ce qu'il serait possible d'ajouter comme élément afin d'atteindre un niveau suffisant d'exhaustivité.

Dans l'éventualité où la TCR HSL-GM entamerait un projet d'évaluation des retombées de ses activités structurées au sein d'un plan et de ses alternatives, les résultats des entretiens permettraient la construction d'une matrice d'évaluation. Après compilation des codes dans les Tableaux 5.1 et 5.2, il a été constaté que ce qui a été identifié comme critère pourrait soit être pris tel quel, soit nécessiter des modifications dans l'approche ou le nom, ou encore être abandonné parce que ne respectant pas les principes de création des critères. En effet, selon Roy et Bouyssou (1993) dans Waaub et Bélanger (2015), les critères doivent respecter les principes d'exhaustivité, de cohérence et de non-redondance. Il s'agit d'une démarche itérative et donc les premiers résultats peuvent être remis en question. Il est habituel, dans ce genre de processus,

d'en arriver à de telles étapes de remise en question des premiers résultats et c'est ce qui amène tout l'intérêt qu'on peut porter à ce genre de démarche. Il faut aussi se remettre dans le contexte de la création d'un plan de gestion, par lequel une TCR présentera des éléments de prise en charge de la ressource en eau dans les limites de son mandat. Ces éléments feront l'objet de choix par les parties prenantes, ce qui conduira à différents scénarios de plan de gestion, qui pourront éventuellement être évalués selon une approche d'AMCD (évaluation stratégique incluant les volets environnemental et social).

Tableau 5.1 – Éléments préliminaires à la construction des enjeux d'évaluation de la TCR HSL-GM

ÉLÉMENTS PRÉLIMINAIRES À LA CONSTRUCTION DES ENJEUX À CIBLER
<p>Cibler les usages territoriaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Activités agricoles - Industries et commerces - Transport maritime - Accès et rives - Sécurité nautique - Artificialisation des terres - Développement résidentiel - Gestion des eaux usées - Surverses/ruissellement <p>Leadership entre les membres et dans le milieu de la GIRE et de la GISL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prendre sa place et convaincre - Crédibilité au sein de la GIRE et GISL - Influence politique (avec les gouvernements, les autres TCR, les OBNL membres et les autres du milieu de la GIRE et de la GISL) - Influencer les gouvernements, les lois et règlements - Prise en charge de la TCR par ses membres - Revoir le fonctionnement du Forum Saint-Laurent - Rassemblement des TCR / Création table nationale <p>Éducation / Formation / Sensibilisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aux membres, dont les élus - En tant que service rendu dans les sphères d'activités de la TCR <p>Développer des outils au sein de la TCR :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communication / Mobilisation - Comité / travaux de groupes

ÉLÉMENTS PRÉLIMINAIRES À LA CONSTRUCTION DES ENJEUX À CIBLER

- Profiter d'opportunités et des moyens actuels
- Réseautage / Briser les silos, l'isolement
- Favoriser l'empouvoirement et les succès
- Réduire les inégalités entre le poids des membres
- Relativiser le choix des délégués
- Favoriser la diversité des membres
- Complicité / Harmonie / Travail de concert / Regroupement / Inclusion
- Consulter / Informer
- Droit d'expression / Échanger des idées
- Arbitrage / objectivité / contrôle
- Identifier l'épuisement

Tableau 5.2 – Éléments préliminaires à la liste des critères d'évaluation
(1/3)

ÉLÉMENTS PRÉLIMINAIRES À LA CONSTRUCTION D'UNE LISTE DE CRITÈRES		THÈMES PRÉLIMINAIRES ABORDÉS												
		Gouvernance / Reconnaissance politique	Pouvoir	Besoins des parties prenantes	Gestion générale du territoire et en amont du fleuve	Protection / Intégrité de l'environnement	Changements climatiques	Qualité de l'eau	Approvisionnement en eau	Accès au fleuve / au territoire	Acceptabilité sociale des activités	Temps	Vision globale de la TCR	Avenir et utilité de la TCR
Existence et retombées de la TCR HSL-GM	Reconnaissance des compétences des parties prenantes	✓												
	Participation des membres	✓												✓
	Participation des premières nations	✓												✓
	Appropriation / Appartenance												✓	✓
	Engagement des municipalités	✓			✓									✓
	Efforts à fournir			✓										✓
	Continuité / Régularité	✓										✓		✓
	Clarifier les rôles/devoirs			✓									✓	✓
Financement	Utilisation/Réalisation													
	- PGIR	✓												✓
	- Cadre de référence									✓				✓
	- PASL													
Relations entre les membres et résultats des échanges	Moyens (financiers et logistiques)	✓		✓										✓
	Investissements / Financements													
	- en environnement en général	✓								✓				✓
	- des OBNL dont les TCR													
	Ouverture / Bonne volonté													✓
	Unanimité/non unanimité / Majorité (des résolutions, des consensus)											✓	✓	✓
	Présence de conflits / contestations											✓	✓	✓
	Débordements / Extrapolation											✓	✓	✓
Relations entre les membres et résultats des échanges	Intentions			✓								✓	✓	✓
	Débats / Confrontations										✓	✓	✓	✓
	Attitudes	✓										✓	✓	✓
	Honnêteté/respect	✓		✓										✓

Tableau 5.2 - Éléments préliminaires à la liste des critères d'évaluation (3/3)

ÉLÉMENTS PRÉLIMINAIRES À LA CONSTRUCTION D'UNE LISTE DE CRITÈRES		THÈMES PRÉLIMINAIRES ABORDÉS												
		Gouvernance / Reconnaissance politique	Pouvoir	Besoins des parties prenantes	Gestion générale du territoire et en amont du fleuve	Protection / Intégrité de l'environnement	Changements climatiques	Qualité de l'eau	Approvisionnement en eau	Accès au fleuve / au territoire	Acceptabilité sociale des activités	Temps	Vision globale de la TCR	Avenir et utilité de la TCR
Actions et résultats	Création de services			✓									✓	✓
	Avoir des objectifs	✓											✓	✓
	Comptabiliser des actions/résultats	✓										✓		✓
	Moyens en commun													
	- Données/connaissances			✓										✓
	- Projets/liens entre membres													
	- Arrimage des travaux													
	- Communications													
	- Collaborations/Partenariats													
	Agir rapidement/Urgence de résultats	✓		✓								✓		✓
	Échéancier / Priorisation des activités			✓								✓		✓
	Bénéfices aux entreprises			✓										
	Pas de contraintes gouvernementales aux entreprises			✓										
	Activités industrielles compromises ou non	✓		✓										
	Solution satisfaisante (faire plaisir ou non)			✓							✓			✓
Pertes/compromis			✓							✓			✓	
Acquérir des connaissances														
- Données bio-physicochimiques														
- Projets terrains / locaux					✓		✓	✓	✓					
- Recherche et activités scientifiques														
- Suivi														

5.2 Les défis de l'opérationnalisation d'une évaluation des retombées de la TCR

Comme le Tableau 5.2 présente un remaniement des résultats des entretiens avec les participants à cette recherche, il importe de remettre en contexte certains éléments. Tous les critères possèdent une importance puisqu'ils reflètent les intérêts et enjeux des parties prenantes. La temporalité d'une évaluation est aussi à prendre en compte, de sorte que certains indicateurs auront intérêt à être évalués dès le départ, alors que d'autres le seraient davantage à d'autres moments dans l'existence de l'organisation. Il est important de retenir que l'ÉESS doit pouvoir bien cerner les besoins du milieu, des parties prenantes et des structures en place. Comme ces derniers se manifestent au fur et à mesure du processus d'ÉES, la démarche doit être menée dans une perspective adaptative, selon le rythme d'évolution de l'organisation, des besoins des membres et des étapes de planification prévues, tel que la création d'un PGIR. Par contre, cette démarche doit rester dans un objectif de protection environnementale et sociale du milieu, de sorte que les projets découlant du plan de gestion ne compromettent pas le maintien et l'équilibre des écosystèmes et des communautés du territoire de la TCR.

Bien qu'ils y aient été invités sur la base de questions posées directement sur la qualité de l'eau et sur les critères à considérer pour l'évaluation des activités de la table, les participants à l'étude ont abordé davantage d'éléments procéduraux. La plupart des codes étaient prévisibles ou ont rejailli des apprentissages sur la GISL via le Cadre de référence (Québec, 2012). Il en est ressorti quelques critères de type substantiel, tels que *l'acquisition de connaissances tel que des données bio-physicochimiques* et la *sensibilisation/vulgarisation*, mais de manière générale, dans les résultats, les éléments énoncés touchent principalement la manière de faire plutôt que l'objet de l'action.

D'ailleurs, Emond (2015, p. 372) relève un point de vue issu du milieu de la GIRE en utilisant l'exemple du développement durable dans son opérationnalisation, tel que

[C]e n'est pas le rôle des acteurs locaux de s'occuper du développement durable. Les acteurs locaux réfléchissent davantage dans les termes d'une opposition amont/aval, les activités en amont ne devant pas nuire à la qualité et à la quantité des eaux en aval.

Plusieurs des critères présentés sont plutôt de l'ordre de la volonté des participants à voir leurs intérêts mis de l'avant, à un point où ils semblent souhaiter que la TCR soit une instance ayant d'avantage d'emprise politique ou administrative. Elle n'est pourtant pas définie comme telle. C'est par ces motivations qu'ont été créés les codes *élargissement territorial du mandat de concertation, étendre les influences, prendre position, faire des revendications*, entre autres. En fait, l'élaboration du PGIR ne permettra pas de mettre ces volontés de l'avant puisque le mandat de la TCR ne s'y étend pas. C'est le cas également pour les codes avec des orientations légales : *application des politiques environnementales, faire respecter les lois, revoir le cadre de référence* et le *PASL, l'élargissement territorial du mandat de concertation* et inclure la *rivière des Outaouais* dans la GISL. Par contre, dans les retombées des activités de la TCR, sachant ces intérêts, il serait envisageable de faire intervenir les participants quant à la définition des indicateurs permettant d'assurer l'évaluation des activités de la TCR. Le peu de rencontres entre les membres de la TCR HSL-GM qui ont eu lieu, au moment de la collecte des données de cette recherche, a déjà amené des discussions internes sur l'éventualité de voir la TCR *prendre position* ou tenter d'*influencer* politiquement des décisions. À ce jour, il est convenu que ceci n'est pas le mandat de la table, mais bien des membres eux-mêmes. Par sa complexité, le territoire de la TCR HSL-GM pourrait évidemment être évalué par des critères et des indicateurs permettant de comprendre en quoi CE territoire avantagerait la TCR dans ses activités, au sens d'une planification d'activités potentielles. Des discussions

pourraient également être menées entre les différentes TCR du Québec, de manière à faire ressortir les inconvénients, mais surtout les avantages à avoir des territoires différents (par exemple selon les éléments préliminaires de construction des enjeux présentés au Tableau 5.1).

En revenant sur la typologie d'Arnstein (1969), une part de pouvoir de décision peut transparaître dans un processus de concertation. Cette possibilité n'est pas absente pour le cas qui nous intéresse, mais elle s'arrête au pouvoir organisationnel de la structure de la TCR. Le modèle de GISL défini par le gouvernement du Québec ne remet pas en cause la distribution des rôles et responsabilités. Les élus et représentants gouvernementaux conservent un pouvoir dans leurs organisations respectives, mais peuvent ouvrir les possibilités d'un élargissement des pouvoirs décisionnels de la TCR à des membres qui n'ont formellement aucun pouvoir. Le critère « Obtenir plus de pouvoirs » reste flou tant qu'on n'aura pas pu se pencher sur la manière de l'évaluer. La possibilité d'évaluer une influence quelconque des membres « sans pouvoir » sur les décisions, par exemple, au niveau municipal, reste une possibilité via des critères « opérationnels » soit ceux qu'on pourra facilement traduire en indicateurs (avec par exemple les critères relatifs au financement, qui peuvent impliquer un partage des *moyens financiers et logistiques*). Dans ce cas, une acquisition de pouvoirs pourrait se faire dans l'action via des partenariats avec des détenteurs de pouvoirs. Par contre, l'existence d'une TCR ne s'est pas faite dans l'objectif de donner plus de pouvoir aux membres, mais bien de mettre en commun les capacités d'action et les moyens pour le bien de l'environnement et des communautés du territoire du fleuve Saint-Laurent.

On se rappellera également le code *inégalité entre les participants*, qui exposait la lucidité des participants quant à ces différences de statuts entre les membres, une situation de laquelle tous pourraient éventuellement bénéficier. Cette situation reflète

une réalité qui va au-delà d'une TCR mais, alors que les inégalités de pouvoirs sont présentes au sein de cette structure, la composition des membres de la table tente d'imposer un aplanissement des pouvoirs en définissant les postes des représentants via le Cadre de référence (Québec, 2012). Cette disposition ne permet cependant pas de régler l'inconfort ressenti quant à l'inégalité des poids dans les décisions, poids qui seront mis à contribution dans une procédure d'AMCD complète.

Bien que la plupart des parties prenantes soient positivement engagées dans un ou des processus de concertation, une grande majorité d'entre elles indique la redondance des engagements (*épuiement*), les échelles grandissantes de temps entre les implications, les besoins en engagements officiels (*engagement des municipalités*) et la volonté de voir des résultats probants d'actions concrètes (*comptabiliser des actions/résultats*) ayant des effets positifs sur le milieu engagé dans une gestion intégrée. Il serait possible d'arriver à évaluer ces éléments par une déclinaison de critères qui répondraient aux besoins d'exhaustivité des critères et indicateurs. En même temps, un code comme *comptabiliser des actions/résultats* est assez redondant étant donné que l'ensemble de l'exercice vise cet objectif, soit de chercher à comprendre l'utilité des TCR, et la précision de l'*action* ou le *résultat* serait éventuellement à faire.

Plusieurs parties prenantes amènent certains constats avec des sentiments de découragement à différents degrés. Des observations sont aussi teintées par l'actuel désengagement des gouvernements par rapport au maintien financier des activités générales et des projets des organismes communautaires qui se retrouvent plus souvent qu'autrement à assurer la surveillance environnementale et les activités de revitalisation des milieux (Regroupement d'auteurs, 29 mai 2016). C'est ce qui explique des codes tels qu'*Investissements et financements*. Par contre, si des changements de cet ordre surviennent auprès des membres de la TCR ou de son

territoire, tels que la *création de services* ou l'implantation d'activité de *recherche et des activités scientifiques*, il pourrait y avoir une possibilité de vérifier si le PGIR, les actions de la TCR ou ses retombées y sont pour quelque chose dans l'évaluation. La capacité de la TCR à devenir un espace reconnu favorisant l'émergence ou la coordination de projets, qui auraient normalement été dirigés depuis les ministères de manière centralisée, pourrait représenter un gain par rapport à la situation actuelle. En évaluant les actions avec des critères, des enjeux tels que la *crédibilité* et le *leadership* de la TCR pourraient connaître des réponses.

Certains critères pourraient amener des discussions plus sensibles, telles que celle sur la *compréhension des enjeux de la zone et des valeurs des membres*. Des indicateurs à développer pour ce critère impliquent nécessairement des conflits de valeurs, de cultures et de méthodes. Il faut revenir sur la position de la TCR en ce sens : quel intérêt y aurait-il à obtenir ce genre d'information? Cependant, la TCR a intérêt à aborder et régler les conflits plutôt que de les éviter, mais cette intention reste trop précoce au moment de réaliser la collecte des données de cette recherche. La TCR a bien été mise sur pied parce qu'il existe des conflits plus ou moins grands, alors comment la table subsistera-t-elle avec les conflits? Il serait alors juste d'évaluer dans quelles mesures la TCR arrive à connaître les sources de *conflits*, les *débordements* et les *contestations*, mais aussi de quelle manière elle arrive à performer dans les *communications*, l'*éducation* et la *formation* des membres. Une évaluation de la compréhension commune et partagée des conflits est donc à réaliser de manière collective, surtout en sachant que de s'en préoccuper permettrait de comprendre que ces conflits « peuvent faire bouger et évoluer les territoires, les normes d'action et les institutions en place (Batellier, 2016, p. 9) ».

Le cas de la qualité de l'eau que nous avons abordé avec les participants est en ce sens riche en enseignements. Les causes de contamination de l'eau du fleuve sont connues : l'agriculture, les industries, l'artificialisation du territoire et les eaux usées résidentielles (Campeau, 2017; Giroux *et al.*, 2016; Hébert, 2016), identifiés dans les usages territoriaux de la liste préliminaire d'enjeux (Tableau 5.1). On sait comment l'eau est contaminée, qui est responsable et qui devrait assurer le contrôle et le suivi des contaminants, mais surtout qui devrait jouer son rôle de surveillance et d'application des sanctions quant au respect de la LQE. De plus, l'actuelle réforme de la LQE offre certaines possibilités, de telle sorte que « l'amélioration du régime de la *Loi sur la qualité de l'environnement* peut ainsi réduire les conflits d'usages et éviter les recours qui en résultent » (Tremblay, 2016, p. 26). C'est dans cette optique que certains participants ont fait part de leur intérêt à voir les *gouvernements prendre en charge les mesures de la qualité de l'eau*, étant donné, encore ici, l'énergie déployée par des OBNL n'ayant pourtant pas nécessairement tous les moyens pour le faire. De plus, un critère appuyé par plusieurs participants fait référence au délai d'action (*agir rapidement/urgence de résultats*), qui indique le temps accordé entre le moment où l'on décide d'agir, l'identification de solutions, le temps d'application des solutions, l'atteinte des objectifs, mais aussi le niveau de satisfaction de l'atteinte de ces objectifs. La motivation à vouloir évaluer, voir pousser, la réalisation d'actions vient des participants ayant cette connaissance des réalités environnementales et sociales du territoire et qui agissent souvent déjà sur le terrain. Cependant, cette volonté de faire vite et bien se heurte aux valeurs d'autres membres qui voient leurs obligations et responsabilités ressortir dans ce contexte d'urgence, dans lequel les *moyens* sont limités, incluant tous les critères relatifs au temps imparti à la réalisation des objectifs et au respect des *échéances*, qui s'impose comme critère à évaluer. La TCR devrait donc, selon les participants, arriver à agir vite, mais respecter une forme de réalisme dans ses actions. Des indicateurs peuvent arriver à mesurer de telles performances, particulièrement dans la conciliation des *moyens financiers et logistiques* et des *échéances*.

Des participants à cette recherche ont manifesté des souhaits quant à la coordination des TCR du fleuve et au besoin de renforcement de l'entité dans le contexte du bassin Grand-Lacs-Saint-Laurent. Une instance de concertation de niveau national existe au sein du PASL, mais une structure permanente n'est pas au programme gouvernemental au moment de réaliser cette recherche. Cependant, le MDDELCC laisse place, via la *Loi affirmant le caractère collectif des ressources en eau et visant à renforcer leur protection*, à la création des mécanismes de gouvernance qui peuvent être mis en place pour « tout ou en partie du Saint-Laurent » (Québec, 2009, c. 21, a. 14.4.a). Comme les TCR sont créées pour arriver à intégrer des « parties » du Saint-Laurent selon les zones des TCR définies, une attente envers le « tout » est entretenue, du moins pour les participants l'ayant énoncé. L'arrivée d'une table nationale serait donc logique et appropriée, d'autant plus qu'en complément d'information, des participants à cette recherche ont relevé, en dehors des entretiens surtout, du caractère administratif et de l'attitude déconnectée de l'organisation du Forum Saint-Laurent, événement national annuel découlant du PASL. Ils citent l'organisation même du forum, qui est sous la responsabilité des fonctionnaires au sein du Secrétariat du PASL, le contenu étant décidé par le Comité directeur et la participation étant sur invitation seulement (Canada et Québec, 2012a, Annexe B, article 3.1.3). Ce Forum, tel que décrit par plusieurs participants, est perçu d'avantage comme un exercice d'information, à peine consultatif, mais pas du tout de concertation, selon le schéma d'Arnstein (1969), repris dans Côté et Waub (2012, p. 9), qui précisent que

[L]es contraintes liées à ce mode participatif sont : l'absence de mécanismes d'imputabilité obligeant les représentants à rendre des comptes à leur communauté ou groupe d'appartenance; un pouvoir d'influence relativement faible des représentants résultant de leur sous-représentation, de leur manque de maîtrise des règles du jeu et de l'accès limité à l'information.

Une réforme de ce modèle de rencontre nationale des acteurs de la GISL est fortement attendue, nécessitant un réel effort de concertation, tel que défini dans ces pages, ainsi

qu'une sincère connexion avec les intervenants des différents milieux d'action. Une question sur la possibilité de voir les TCR migrer vers un peu plus d'information et un peu moins de concertation reste à poser. L'exercice réalisé par cette recherche montre bien l'inquiétude des parties prenantes de la TCR HSL-GM et des acteurs de la GISL de ne se retrouver qu'en situation d'une concertation limitée, encerclant les capacités d'action et de décision et décourageant les visionnaires d'une gestion intégrée telle que définie préalablement et laissant croire à une réelle prise en charge du territoire par le milieu en place sans toutefois la réaliser.

D'autre part, la recherche de résultats est apparue à plusieurs reprises au cours des entretiens et s'est traduite de différentes façons dans le codage, tel que l'émission de *recommandations*, *l'acquisition de connaissances* et la *mise en commun des moyens*. L'importance accordée aux résultats, tel que Margerum (1999), entre autres, le présente, démontre que les efforts investis dans la méthode sont aussi importants que les résultats eux-mêmes. Les résultats touchent les acteurs tant du point de vue de leur niveau d'implication que sur le ressenti à l'égard de la structure et des activités accomplies. Tel que perçu lors des entretiens pour cette recherche, l'atteinte de résultats tangibles sur le milieu fait partie des objectifs des participants, mais « les résultats environnementaux ne sont pas nécessairement les seules préoccupations » (Koontz et Thomas, 2006, p. 116, traduction libre). En effet, si les membres de la TCR HSL-GM peuvent arriver à faire respecter les objectifs définis au départ, ils pourraient ainsi arriver à faire mentir Gareau et Lepage (2005, p. 114), prétendant que d'avantage d'énergie est dépensé à se concerter qu'à réaliser des actions, surtout quand les actions risquent de ne pas être directement attribuées à la TCR, pour qui l'objectif est de favoriser l'entente entre les membres pour le bien-être environnemental et social du fleuve.

Étant donné le jeune âge des TCR, il est précoce de prétendre à un quelconque bilan positif ou négatif. Cependant, les résultats risquent effectivement de démontrer un faible apport des TCR sur le milieu dans leurs premières années, les avancées devant être finalement concédées aux organisations membres. Aussi, il sera nécessaire d'éventuellement évaluer l'imputabilité de la TCR dans ses actions et orientations et à quel point les liens entre les TCR et leurs membres sont responsables, par exemple, de certains bilans environnementaux. L'énergie dépensée à se concerter pourra être évaluée sur le long terme, tout comme des actions pourraient être attribuées à une TCR dans la mesure où elles ne soient pas attribuables à un de ses membres.

5.3 Les suites de la compilation des critères

Le contexte de cette recherche est imparfait et des éléments doivent être ajoutés dans un contexte complet d'ÉESS. Il n'a pas été possible de discuter avec un représentant des communautés autochtones, alors qu'elles n'étaient pas formellement engagées dans les activités de la TCR, ni avec un représentant du MDDELCC, qui agit en tant qu'observateur-participant aux activités de la TCR HSL-GM. En effet, les représentants provinciaux, sont porteurs de la vision gouvernementale à l'égard des TCR.

Tel que présenté précédemment, les tableaux 5.1 et 5.2 auront besoin d'être reconsidérés idéalement par les acteurs eux-mêmes, de par la relecture nécessaire des enjeux, thèmes et critères et par la création d'indicateurs, qui ne faisaient pas l'objet de la présente recherche et qui sont donc absents des résultats. L'ensemble des codes ne couvre évidemment pas tous les critères possibles, la cohérence relative de critère est d'ailleurs à vérifier. Une simplification des critères présentés est à planifier dans la

mesure où les membres de la TCR participant à l'évaluation modifieront le processus selon leurs besoins. Afin de compléter la démarche entamée, il faudrait donc consulter les parties prenantes de manière à valider la liste ici proposée, compléter la liste des critères, identifier les indicateurs permettant d'évaluer les critères et commencer les démarches d'évaluation. Des scénarios de plan de gestion intégrée régional devront être élaborés pour que les critères évalués puissent servir à discriminer les actions des scénarios entre eux. Les résultats de cette recherche offrent des outils pour un démarrage efficient d'une ÉESS et une contribution cohérente pour s'assurer d'un PGIR couvrant le plus grand éventail possible des intérêts des membres.

CONCLUSION

Cette recherche pose les bases d'une réflexion sur l'Évaluation environnementale et sociale stratégique (ÉESS) des scénarios d'un Plan de gestion intégrée régional (PGIR) qui regroupent des activités de la Table de concertation régionale Haut-Saint-Laurent – Grand-Montréal (TCR HSL-GM). Des membres du conseil stratégique de la TCR et des acteurs de la Gestion intégrée du Saint-Laurent (GISL) ont été rencontrés afin d'identifier les critères d'évaluation à partir de la conception des acteurs concernés. Les propos recueillis auprès de ces derniers ont permis d'identifier des regroupements de sujets rapportés et de construire un tableau qui fait ressortir les préoccupations et enjeux, traduits en critères. Des objectifs pourront être traduits en scénarios de PGIR à partir des critères ressortis au cours de cette recherche.

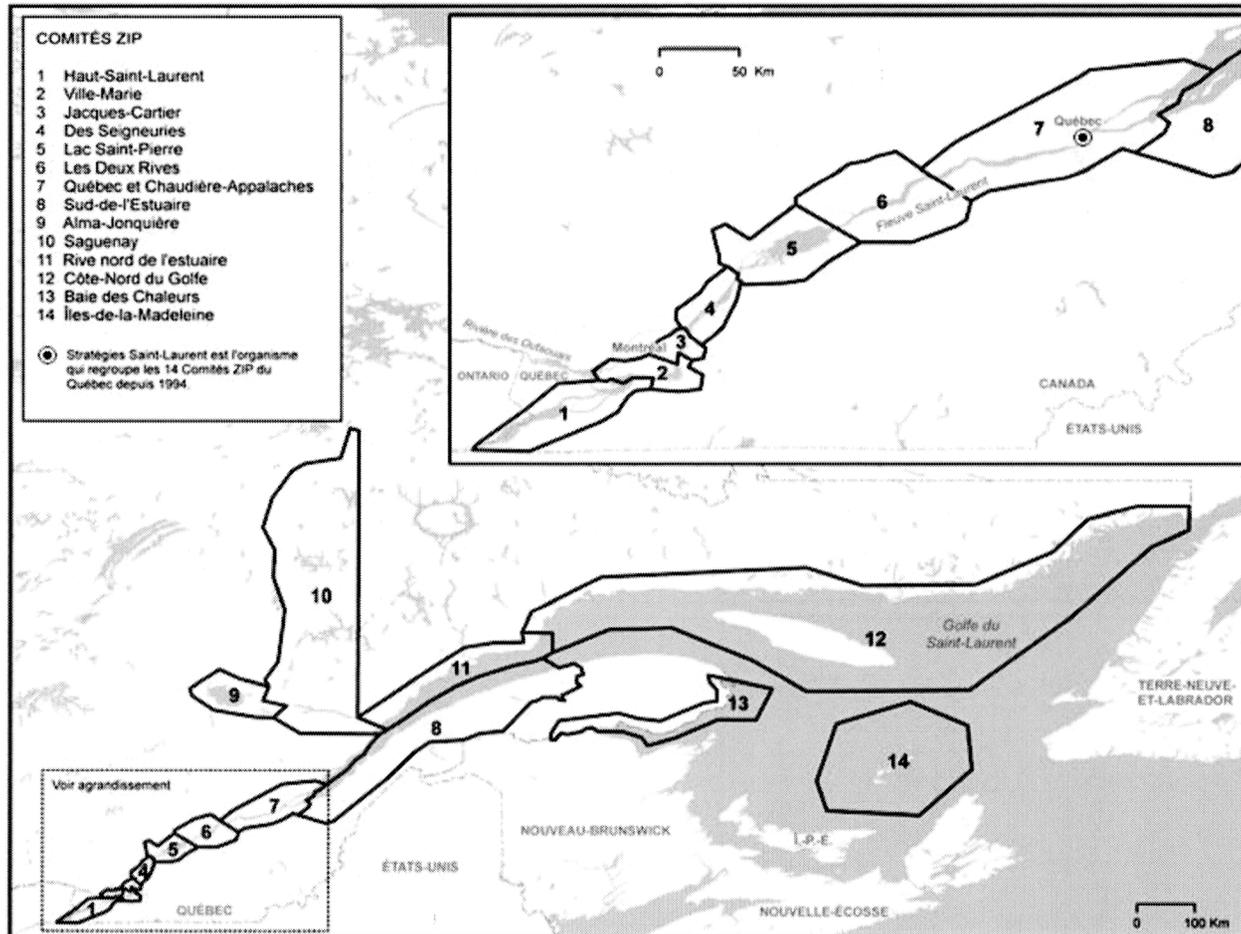
En discussion, un reclassement des codes a permis de les positionner selon une approche par enjeu, qui permet l'identification de critères répondants aux intérêts et préoccupations des acteurs supportant les résultats de l'évaluation. Il a été dégagé que les participants se servent de leurs expériences en gestion de l'eau, dont la GIEBV québécoise, afin d'anticiper les retombées à venir de la TCR HSL-GM et des autres TCR créées ou sur le point de l'être. Certains antagonismes dans les activités de concertation, tel que la présence d'intérêts contradictoires au sein du conseil stratégique, ont aussi été identifiés, relativement aux motivations des membres, qui peuvent parfois être conflictuelles. Cependant, l'ensemble des éléments découlant des entretiens possède une valeur méritant d'être considérée dans le PGIR, qui orientera les activités à venir de la TCR et, ainsi, ses retombées. Les actions de la TCR se définiront en cohérence avec les actions des organisations membres et permettront de compléter leurs missions sur un territoire davantage englobant. C'est par une anticipation organisée que l'évaluation stratégique peut apporter son avantage.

Dans un objectif de poursuivre la démarche, il est utile de rappeler que l'ÉESS fondée sur l'aide multicritère à la décision (AMCD) nécessite cette étape préparatoire qui consiste à construire la grille multicritère (Waaub et Bélanger, 2015). Celle-ci devra donc présenter des indicateurs mesurant les performances des scénarios alternatifs du plan de gestion. Il est recommandé de poursuivre les démarches d'ÉESS afin de créer ces scénarios alternatifs, mobilisant diverses actions possibles de différentes manières, et d'amener les participants à identifier les critères et indicateurs pour évaluer le ou les scénarios de PGIR les plus consensuels. Du moins, à la lumière des résultats obtenus par ces entretiens et tel qu'attendu par les objectifs de cette recherche, il est apparu évident que les membres de la TCR étudiée ont tout intérêt à mettre de l'avant des stratégies d'évaluation des retombées, ainsi qu'une démarche de suivi adaptée à la temporalité et aux variations se révélant au cours d'un processus de planification (Lobos et Partidario, 2014). La portée de ces stratégies d'évaluation est conditionnelle à l'implication des parties prenantes à la démarche proposée, mais aussi de leurs moyens et intérêts. Comme des carences à la GISL ont pu être identifiées par les participants à la recherche, représentant des parties prenantes de la table de concertation, cette recherche offre un début de réponse par le biais d'un processus d'AMCD, que les acteurs de la TCR HSL-GM peuvent s'appropriier.

ANNEXE 1 - Carte des Organismes de bassin versant (OBV) du Québec méridional
Tiré de Québec (2015a)

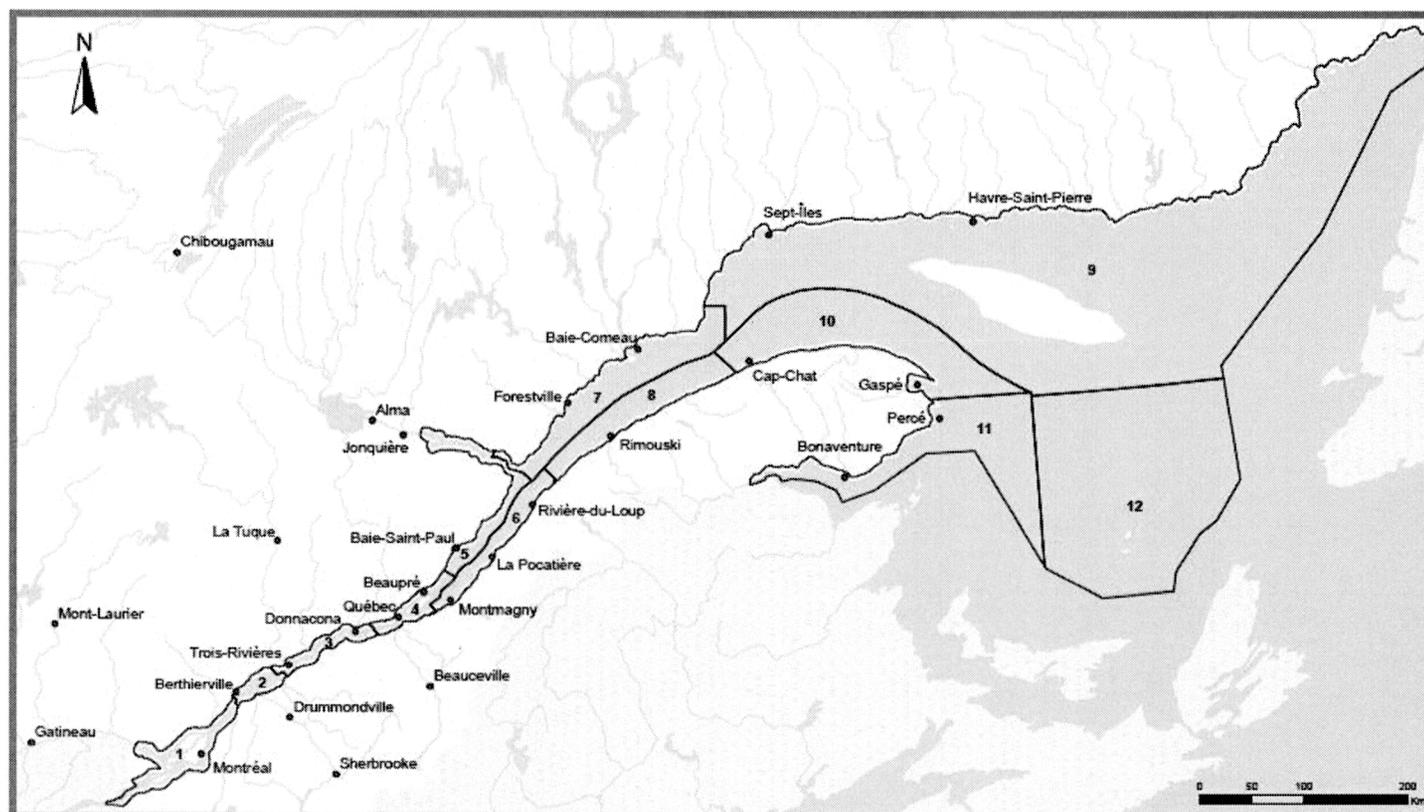


ANNEXE 2 - Carte des Zones d'intervention prioritaire (ZIP) du Québec
 Tiré de SSL (2011)



ANNEXE 3 - Zones de gestion intégrée des ressources en eau du Saint-Laurent
Tiré de Québec, 2012

Zones de gestion intégrée du Saint-Laurent



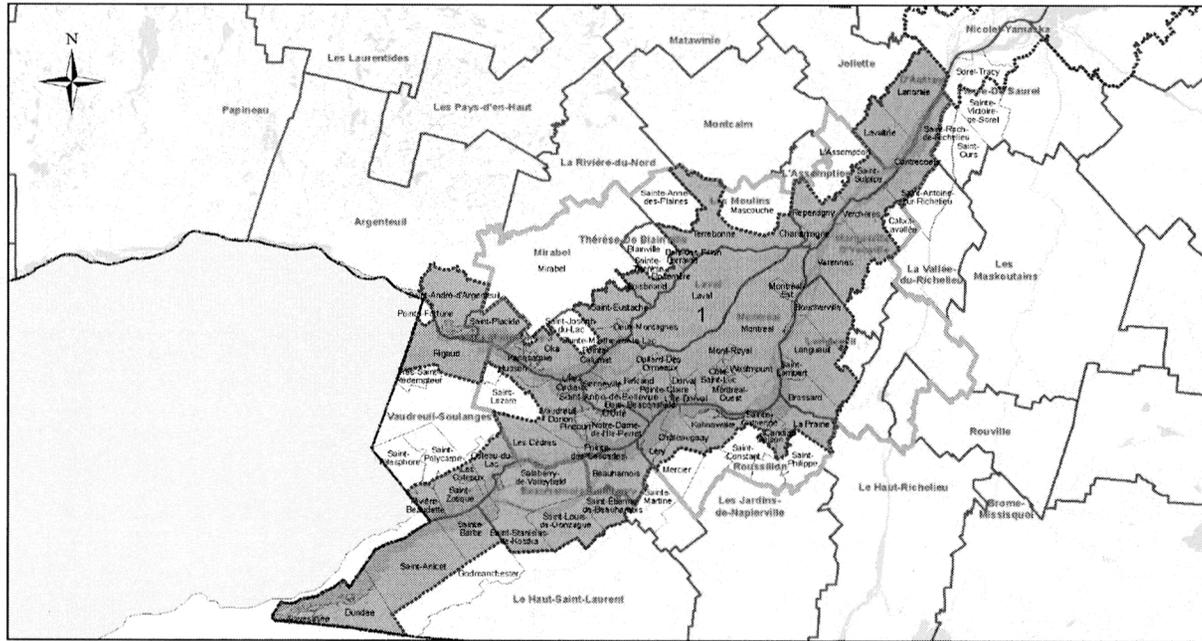
Réalisation : Service de la gestion intégrée de l'eau, mise à jour novembre 2012

Source : Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs.

© Gouvernement du Québec

ANNEXE 4 - Carte de la Zone 1 de gestion intégrée régionale du Haut-Saint-Laurent - Grand-Montréal
Tiré de Québec (2014c)

Zones de gestion intégrée des ressources en eau du Saint-Laurent
Zone 1 - Haut-Saint-Laurent et Grand Montréal



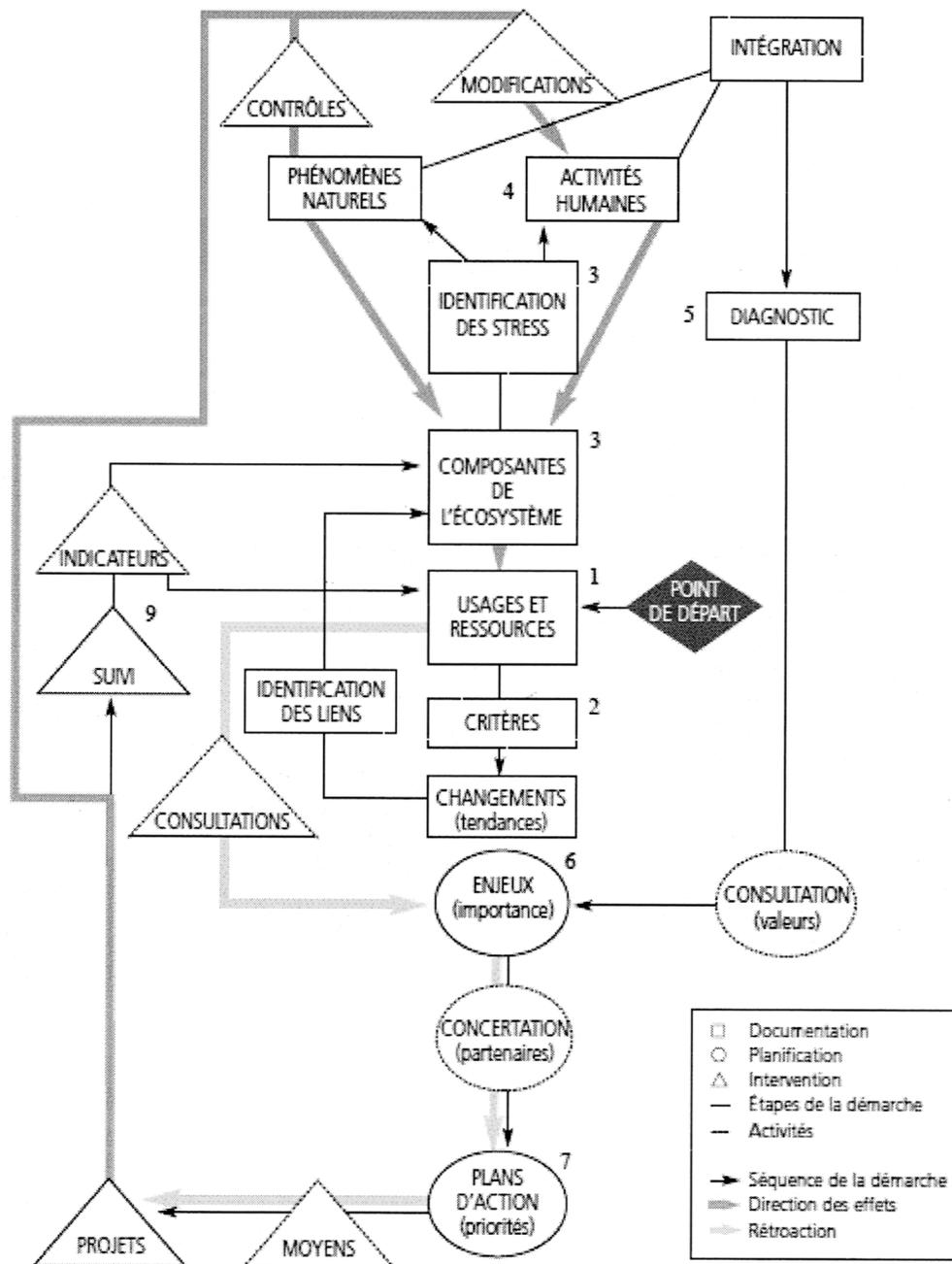
- Zone 1 - Haut-Saint-Laurent et Grand Montréal
- Zones de gestion intégrée des ressources en eau du Saint-Laurent
- Communauté métropolitaine de Montréal
- Municipalité régionale de comté
- Municipalité
- Territoire hors Québec
- Frontière internationale
- Frontière interprovinciale

Métadonnées	Sources des données	Réalisation
Système de référence: Frontières	SDA 20K	Direction de la gestion intégrée de l'eau
Date NAD 83: Hydrographie	BDTQ 250K	Direction générale des politiques de l'eau
Projection Lambert Conforme Conique: Municipalité et MRC	BDTA 250K	
0 5 10 15 20 km	Communauté métropolitaine de Québec	BDTQ 250K
1/830 000	Zones de gestion intégrée	MDELCC

Note : Le présent document n'a aucune portée légale.
© Gouvernement du Québec
Novembre 2014



ANNEXE 5 - La démarche de gestion intégrée par bassin versant
Tiré de Burton, 2001, p. 17



ANNEXE 6 - Questionnaire au participant

Amélie Turcot – UQAM – Guide d’entretien
Avril 2016

A. Section d’introduction

Par cette section, nous tenterons de connaître le participant dans ses fonctions officielles au sein de l’organisation qu’il représente. Nous tenterons également de comprendre comment le participant et son organisation participe en tant qu’acteur de la Gestion intégrée du fleuve Saint-Laurent (GISL).

A1. Nom du participant :

A2. Organisation :

A3. Fonction dans l’organisation :

A4. Quelles sont les principales tâches qui caractérisent votre travail au sein de votre organisation?

A5. Quels sont vos objectifs principaux liés à vos activités dans votre organisation?

A6. Pouvez-vous me parler de votre organisation et de son lien avec les ressources en eau du fleuve Saint-Laurent (et/ou des autres cours d’eau de la région)?

A7. Comment qualifieriez-vous les principaux enjeux qui lient votre organisation avec la gestion intégrée du Saint-Laurent?

B. Section sur la perception du participant à propos de la TCR HSL-GM

Dans cette section, nous apprendrons de la relation entre le participant/l’organisation et la Table de concertation régionale du Haut-Saint-Laurent et Grand-Montréal (TCR HSL-GM, ci-après appelée TCR pour Table de concertation régionale). Nous aurons aussi l’occasion de faire ressortir les avantages et inconvénients perçus par le participant en tant qu’acteur d’un processus de concertation. L’objectif de cette recherche est de concrétiser une liste de critères d’évaluation, nous insisterons donc sur cette partie de l’entretien pour laquelle les détails importeront. La liste des critères d’évaluation pour la TCR sera créée en amalgamant les résultats obtenus de chacun des comptes-rendus d’entretiens.

B1. Vous et votre organisation êtes liés à la TCR HSL-GM, pourquoi est-ce important?

B2. En quoi la concertation, telle que celle retrouvée auprès de la TCR, peut-elle être bénéfique pour vos activités? Y voyez-vous des avantages ou des inconvénients?

B3. De manière générale (pour votre organisation, pour l'ensemble de la collectivité montréalaise), à quoi selon vous devrait servir la TCR?

B4. Compte tenu de l'ensemble des enjeux, des défis et opportunités et des ressources limitées de la TCR, vers quoi devraient s'orienter les travaux de la TCR?

B5. Quelles retombées devrait-on envisager en regard des travaux de la TCR et comment devrait-on les évaluer?

B6. Quels critères devraient nous permettre d'apprécier les succès et insuccès de la TCR?

C. Section sur la qualité de l'eau

Afin d'ajouter de la précision dans le processus de consultation des acteurs de la TCR pour l'élaboration des critères d'évaluation, nous utiliserons la thématique de la qualité de l'eau. Cette thématique a été choisie parce qu'elle a été identifiée dans les grands enjeux de la TCR et parce qu'elle est énoncée de manière généralisée dans les préoccupations des organisations que les acteurs de la TCR représentent. Les participants à l'étude auront à exposer leur vision des impacts que peut avoir la TCR sur la qualité de l'eau du fleuve.

C1. Dans quelles mesures l'enjeu de la qualité de l'eau du fleuve et de ses affluents peut être une préoccupation pour l'organisation que vous représentez, et vous-même en tant que professionnel?

C2. Selon vous, quelles activités pourraient avoir la TCR sur la qualité de l'eau du fleuve?

C3. Quels seraient les effets de ces activités sur la qualité de l'eau du fleuve?

C4. Quelles retombées sur la qualité de l'eau pourrait-on attribuer aux activités de la TCR?

C5. Quels critères d'évaluation nous permettraient d'évaluer ces retombées de la TCR sur la qualité de l'eau?

C6. Selon vos connaissances et expériences, y aurait-il une stratégie à prioriser par la TCR qui contribuerait à l'amélioration de la qualité de l'eau sur le territoire de la TCR?

CONCLUSION ET REMERCIEMENTS

BIBLIOGRAPHIE

- Arnstein, S.R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224. doi: 10.1080/01944366908977225
- Batellier, P. (2016). Acceptabilité sociale des grands projets à fort impact socio-environnemental au Québec : définitions et postulats. [*VertigO*] *La revue électronique en sciences de l'environnement*, 16 (1), 1-24. Récupéré de <http://id.erudit.org/iderudit/1037565ar>.
- Bergeron, P. (2016). Ville de Waukesha - Québec favorable au pompage dans le lac Michigan. *Le Devoir*. Récupéré de <http://www.ledevoir.com/environnement/actualites-sur-l-environnement/474126/ville-de-waukesha-quebec-favorable-au-pompage-dans-le-lac-michigan>
- Bleuret, J.-E. (2012). Mieux définir la concertation : du pourquoi au comment. *Négociations*, 17(1), 81-86. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-negociations-2012-2011-page-2081.htm>.
- Boivin, S. (2017) *Les lois environnementales du Québec s'appliqueront au Port, dit Heurtel*. Dans *Le Soleil*. Récupéré le 2 mai 2017 de <http://www.lapresse.ca/le-soleil/actualites/environnement/201704/13/01-5088194-les-lois-environnementales-du-quebec-sappliqueront-au-port-dit-heurtel.php>
- Brière, L. (2013). L'exercice du jugement dans les débats publics expertisés : le cas de la reconstruction de l'échangeur Turcot à Montréal. *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*, 13(2). doi: 10.4000/vertigo.14000 Récupéré de <http://vertigo.revues.org/14000>
- Brun, A. et Lasserre, F. (2010). Politique nationale de l'eau au Québec : constat et perspectives. *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement, Hors série 7*, 1-10. Récupéré de <http://vertigo.revues.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/9759>
- Brun, A. et Lasserre, F. (2012). *Gestion de l'eau : approche territoriale et institutionnelle*. Québec : Presses de l'Université du Québec. 210 p.
- Burton, J. (2001). *La gestion intégrée des ressources en eau par bassin : manuel de formation*. Québec : Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie.

- Campeau, S. (2017) *Indice diatomées de l'Est du Canada (IDEC)*. Département des sciences de l'environnement, Université du Québec à Trois-Rivières. Récupéré le 27 mars 2017 de www.uqtr.ca/IDEC
- Canada. (1985). *Loi sur les ressources en eau du Canada. L.R.C. (1985), ch. C-11*. Ottawa: Gouvernement du Canada.
- Canada. (1998). *Rapport de la commission d'examen sur la gestion des déchets de combustible nucléaire et du concept de stockage permanent*. Gatineau: Gouvernement du Canada. Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux. Récupéré de <https://www.ceaa-acee.gc.ca/default.asp?lang=Fr&n=0B83BD43-1&printfullpage=true>.
- Canada. (1999). *Loi canadienne sur la protection de l'environnement. L.C. (1999) ch. 33*. Ottawa: Gouvernement du Canada Récupéré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-15.31/index.html>.
- Canada. (2012a). *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale. L.C. 2012, ch. 19, art. 52*. Ottawa: Gouvernement du Canada. .
- Canada. (2012b). *Plan d'action Saint-Laurent 2011-2026*. Québec: Gouvernement du Canada. Environnement Canada. Récupéré de <http://planstlaurent.qc.ca/>.
- Canada. (2017a). *Bâtir un terrain d'entente - une nouvelle vision pour l'évaluation des impacts au Canada. Le rapport final du comité d'experts pour l'examen des processus d'évaluation environnementale*. Ottawa: Gouvernement du Canada. Agence canadienne d'évaluation environnementale. 138 pages Récupéré de <https://www.canada.ca/content/dam/themes/environnement/conservation/environnemental-reviews/building-common-ground/batir-terrain-entente.pdf>.
- Canada. (2017b). *La législation et les politiques fédérales*. Ottawa: Gouvernement du Canada. Environnement et Changement climatique Canada Récupéré de <http://www.ec.gc.ca/eau-water/default.asp?lang=Fr&n=E05A7F81-1>.
- Canada et Québec. (2012a). *Entente Canada-Québec sur le Saint-Laurent 2011-2026 - Plan d'action Saint-Laurent 2011-2026*. : Gouvernement du Canada et Gouvernement du Québec Récupéré de http://planstlaurent.qc.ca/fileadmin/site_documents/documents/Documents_Entente/Entente_final_fr.pdf.

- Canada et Québec. (2012b) *Le Saint-Laurent*. Gouvernement du Canada et Gouvernement du Québec. Consulté le 5 avril 2017 de http://planstlaurent.qc.ca/fr/le_saint_laurent.html.
- Cantin Cumyn, M. (2008). Le régime juridique de l'eau, chose commune. Dans Choquette, C. et Létourneau, A. (dir.), *Vers une gouvernance de l'eau au Québec*. Québec (Québec) : Éditions MultiMondes.
- CCME. (2009). *L'évaluation environnementale stratégique régionale au Canada : Principes et orientations*. Winnipeg (Man.): Conseil canadien des ministres de l'environnement Récupéré de http://www.ccme.ca/files/Resources/fr_enviro_assessment/rsea_principles_guidance_f.pdf.
- Choquette, C. et Létourneau, A. (2008). *Vers une gouvernance de l'eau au Québec*. Québec : Éditions Multimondes. 364 p.
- CMI. (2018). Plus d'un siècle de coopération pour la protection des eaux communes. Commission mixte internationale. Récupéré de <http://www.ijc.org/fr>.
- Comtois, S. et Turgeon, B. (2008). Propos sur le régime juridique de l'eau au Québec. Dans Choquette, C. et Létourneau, A. (dir.), *Vers une gouvernance de l'eau au Québec*. Québec (Québec) : Éditions Multimondes.
- Corriveau, J. et Shields, A. (2017). Grands Lacs : Coderre demande à Ottawa et Québec de faire pression sur Washington. *Le Devoir*
- Côté, G. et Waaub, J.-P. (2012). *Mécanismes de participation publique dans les évaluations environnementales stratégiques*. Rapport présenté au Comité de l'évaluation environnementale stratégique sur les gaz de schiste.
- Côté, G., Waaub, J.-P. et Mareschal, B. (2015). Évaluation des impacts sur l'environnement en péril : La nécessité d'agir. *Les Cahiers du GERAD*, 29, 30. Récupéré de http://www.sifec.org/static/uploaded/Files/publications/membres/EIE_en_peril_COTE_WAAUB_MARESCHAL.pdf
- Crowley, M. et Risse, N. (2011). L'évaluation environnementale stratégique : un outil pour aider les administrations publiques à mettre en œuvre le développement durable. *Télescope*, 17(2), 1-29. Récupéré de http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_17_no2/Telv17n2_Crowley_risse.pdf

- Dugas, S. et Parenteau, I. (2006). *Le pouvoir citoyen : la société civile canadienne et québécoise face à la mondialisation*. Saint-Laurent, Québec : Fides.
- Emond, N. (2015). La gestion intégrée de la ressource-eau au Québec : prolégomènes sur les mutations et la fixité de l'espace institutionnel. *Recherches sociographiques*, 56(2-3), 353. doi: 10.7202/1034211ar
- Fortier, J. (2009). *Contribution de la concertation à la démocratisation de la gestion municipale : le cas de la Ville de Trois-Rivières*. Université du Québec à Montréal (Thèse de doctorat). Récupéré de <https://archipel.uqam.ca/2449>
- Fournis, Y. et Fortin, M.-J. (2016). From social 'acceptance' to social 'acceptability' of wind energy projects: towards a territorial perspective. *Journal of Environmental Planning and Management*, 1-21. doi: 10.1080/09640568.2015.1133406
- Gareau, P. et Lepage, L. (2005). Vers la gestion intégrée du fleuve Saint-Laurent. *Nouvelles pratiques sociales*, 18(1), 104. doi: 10.7202/012199ar
- Gendron, C. et Friser, A. (2015). Revue de littérature sur l'acceptabilité sociale du développement des hydrocarbures. *Université du Québec à Montréal*, 115. Récupéré de <http://hydrocarbures.gouv.qc.ca/documents/Chantier-societe-EES-globale-synthese.pdf>
- Gendron, C. et Gagnon, C. (2011). Développement durable et économie sociale : convergences et articulations. *Les cahiers de la CRSDD, collection recherche*. (2), 54 pages.
- Giroux, I., Hébert, S. et Berryman, D. (2016). Qualité de l'eau du Saint-Laurent de 2000 à 2014 : paramètres classiques, pesticides et contaminants émergents. *Le Naturaliste canadien, Le Saint-Laurent - 140(2)*, 26-34. Récupéré de <http://www.erudit.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/fr/revues/natcan/2016-v140-n2-natcan02523/1036500ar.pdf>
- Hébert, S. (2016). *La qualité de l'eau du secteur fluvial – Paramètres physico-chimiques et bactériologiques - 4e édition* : Direction générale du suivi de l'état de l'environnement, ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, Québec, Fiche d'information de la collection « Suivi de l'état du Saint-Laurent ». 4 pages.
- Hooper, B.P. (2003). Integrated Water Resources Management and River Basin Governance. *Universities Council on Water Resources, Water Resources*

- Update*(126), 12-20. Récupéré de http://www.ucowr.org/files/Achieved_Journal_Issues/126_A2Integrated%20Water%20Resources%20Management%20and%20River%20Basin%20Governance.pdf
- Huard, D. (2016). *Étude économique régionale des impacts et de l'adaptation liés aux changements climatiques sur le fleuve Saint-Laurent : Description des scénarios climatiques*. Montréal : Ouranos. 29 pages. Consulté le 2 mai 2017 de https://www.ouranos.ca/publication-scientifique/ACA-GLSL_scenarios_VF.pdf.
- ICWE. (1992). *Déclaration de Dublin sur l'eau dans la perspective d'un développement durable*. Conférence internationale sur l'eau et l'environnement. Consulté le 2 mai 2017 à <http://www.wmo.int/pages/prog/hwrrp/documents/francais/icwedecf.html>.
- Johnston, A. (2016). *Le Sommet sur la réforme de l'évaluation environnementale fédérale : Sommaire exécutif*. Récupéré de <https://cqde.org/wp-content/uploads/2016/08/Sommaire-executif-sommet-evaluation-environnementale-federale.pdf>
- Koontz, T.M. et Thomas, C.W. (2006). What Do We Know and Need to Know about the Environmental Outcomes of Collaborative Management? *Public Administration Review*, 66(s1), 111-121. doi: 10.1111/j.1540-6210.2006.00671.x
- Larrivée, C., Desjarlais, C., Roy, R. et Audet, N. (2016). Étude économique des impacts et de l'adaptation liés aux changements climatiques sur le fleuve Saint Laurent. *Rapport soumis à la Division des impacts et de l'adaptation liés aux changements climatiques de Ressources naturelles Canada et au gouvernement du Québec*, 49 pages.
- Lobos, V. et Partidario, M. (2014). Theory versus practice in Strategic Environmental Assessment (SEA). *Environmental Impact Assessment Review*, 48, 34-46. doi: 10.1016/j.eiar.2014.04.004
- Margerum, R.D. (1999). Integrated Environmental Management: The Foundations for Successful Practice. *Environmental Management*, 24(2), 151-166. Récupéré de <https://doi.org/10.1007/s002679900223>
- Milot, N. (2009a). Institutionnaliser la collaboration : planifier le recours aux approches collaboratives en environnement. *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement [En ligne]*, 9(1), 1-10.

- Milot, N. (2009b). *La mise en oeuvre de la politique nationale de l'eau du Québec la prise en compte des dynamiques sociales locales dans la gestion par bassin versant*. Université du Québec à Montréal, Montréal.
<http://www.archipel.uqam.ca/2265/>.
- Milot, N. et Lepage, L. (2010). Analyse organisationnelle de la gestion de l'eau par bassin versant au Québec. *Politique et Sociétés*, 29(2), doi: 10.7202/045168ar.
- Milot, N., Létourneau, A. et Lepage, L. (2015). La gestion de l'eau par bassin versant au Québec : d'une théorie à sa pratique par les acteurs locaux. *Territoire en mouvement*(25-26). doi: 10.4000/tem.2803
- Milot, S. (2016). *La gestion intégrée de la ressource en eau dans un contexte de changements climatiques: cas du fleuve Saint-Laurent*. (Essai de Maîtrise). Université de Sherbrooke.
- Mitchell, B. (2005). Integrated water resource management, institutional arrangements, and land-use planning. *Environment and planning A*, 37(8), 1335-1352.
- Mitchell, B. et Hollick, M. (1993). Integrated catchment management in Western Australia: Transition from concept to implementation. *Environmental Management*, 17(6 %@ 1432-1009), 735-743. doi: 10.1007/BF02393894 %U <http://dx.doi.org/10.1007/BF02393894>
- Music, B., Frigon, A. et Slivitzky, M. (2012). The Great Lakes/ St. Lawrence Project: Investigation of the impacts of climate change on the Great Lakes hydroclimatic conditions. *Climate Simulation and Analysis Group*, 10 pp. Récupéré de <http://espace.inrs.ca/2407/1/R001519.pdf>
- ONU. (2010). *L'Assemblée générale déclare que l'accès à l'eau potable est un droit fondamental*. Organisation des nations unies (ONU). Récupéré de <http://www.un.org/apps/newsFr/storyF.asp?NewsID=22544#.WDW5B7LhC00>.
- Opalka, K. (2008). Le droit fédéral en matière de gestion de l'eau. Dans Choquette, C. et Létourneau, A. (dir.), *Vers une gouvernance de l'eau au Québec*. Québec (Québec) : Éditions MultiMondes.
- Ostrom, E. (2009). A general framework for analyzing sustainability of social-ecological systems. *Science*, 325(5939), 419-422. doi:

10.1126/science.1172133 Récupéré de
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19628857>

- Outaouais. (2011) *Assurer la gestion intégrée des principaux réservoirs du bassin de la rivière des Outaouais*. Récupéré le 2 mai 2017 sur le site web de la Commission de planification de la régularisation de la rivière des Outaouais de <http://rivieredesoutaouais.ca/index-riviere-outaouais.php>
- Poupier, M. (2010). *La GIEBV au Québec :les gestionnaires, leurs représentations et les connaissances scientifiques*. Université du Québec à Montréal (Mémoire de maîtrise). Récupéré de <http://www.archipel.uqam.ca/3807/1/M11756.pdf>.
- Prévil, C., St-Onge, B. et Waaub, J.-P. (2004). Aide au processus décisionnel pour la gestion par bassin versant au Québec : étude de cas et principaux enjeux. *Cahiers de géographie du Québec*, 48(134), 209. doi: 10.7202/011682ar
- Québec. (1978). *Loi sur la qualité de l'environnement LRQ c Q-2* : Gouvernement du Québec.
- Québec. (1979). *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme. L.R.Q. A-19.1*. Gouvernement du Québec.
- Québec. (1981). *Règlement sur l'évaluation et l'examen des impacts sur l'environnement. LRQ c Q-2, R. 23*. Gouvernement du Québec.
- Québec. (2005). *Loi sur les compétences municipales. L.R.Q. C-47.1*. Gouvernement du Québec.
- Québec. (2007). *Limites du territoire visé par la GISL*. Québec: Gouvernement du Québec. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP).
- Québec. (2009). *Loi affirmant le caractère collectif des ressources en eau et visant à renforcer leur protection. C-6.2*. Gouvernement du Québec.
- Québec. (2012). *Gestion intégrée des ressources en eau : cadre de référence*. Québec: Gouvernement du Québec. Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs (MDDEFP).
- Québec. (2014a). *Communiqué : création de la Table de concertation régionale (TCR) de la zone du Haut-Saint-Laurent et du Grand Montréal*. Québec: Gouvernement du Québec Récupéré de

http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/infuseur/imprimer_communique.asp?no=3070.

Québec. (2014b). Rapport des évaluations environnementales stratégiques. Gouvernement du Québec. Récupéré de <http://hydrocarbures.gouv.qc.ca/plan-action-hydrocarbures.asp>

Québec. (2014c). *Zones de gestion intégrée des ressources en eau du Saint-Laurent - Zone 1 - Haut-Saint-Laurent et Grand Montréal*. : Gouvernement du Québec. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte aux Changements Climatiques. Direction de la gestion intégrée de l'eau. Direction générale des politiques de l'eau. Récupéré de <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/eau>.

Québec. (2015a). Carte détaillée des 40 zones. *Gouvernement du Québec. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC)*, Récupéré de <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/eau/bassinversant/cartes/jpeg/carte-generale.jpg>

Québec. (2015b). *Moderniser le régime d'autorisation environnementale de la Loi sur la qualité de l'environnement, Livre vert*. Gouvernement du Québec: Direction générale de l'analyse et de l'expertise régionales et Direction générale de l'évaluation environnementale et stratégique du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC). Récupéré de <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/autorisations/modernisation/index.htm>.

Raïche, J.-P. (2008). Gestion intégrée de l'eau au Québec : bilan et perspectives. Approches concrètes pour une nouvelle gouvernance. Dans Choquette, C. et Létourneau, A. (dir.), *Vers une gouvernance de l'eau au Québec*. Québec (Québec) : Éditions MultiMondes.

Regroupement d'auteurs. (29 mai 2016). Eau - Pas d'engagement sans investissement. *La Presse*. Récupéré de http://plus.lapresse.ca/screens/ec7961c1-13e0-48c2-a2d8-e14eab2e3253__7C__0.html

Saïas, T. (2009). Cadre et concepts-clés de la psychologie communautaire. *Pratiques Psychologiques*, 15(1), 7-16. doi: 10.1016/j.prps.2008.03.005

SSL. (2011). Remettre le Saint-Laurent au monde. Portail communautaire du Saint-Laurent. Stratégie Saint-Laurent. Récupéré de <http://www.strategiessl.qc.ca/>

- TCR HSL-GM. (2015). *Portrait des acteurs de la zone du Haut-Saint-Laurent et du Grand Montréal*. Montréal (Québec): Table de concertation régionale du Haut-Saint-Laurent et du Grand Montréal, Dans le cadre du Plan d'action Saint-Laurent 2011-2026.
- TCR HSL-GM. (2017) *Table de concertation régionale Haut-Saint-Laurent - Grand-Montréal*. Consulté le 23 mars 2017 de www.hslgm.org
- Trahan, B. (2017). La qualité de l'eau stagne depuis 2000. *Le Nouvelliste*. Récupéré de <http://www.lapresse.ca/le-nouvelliste/actualites/201703/26/01-5082534-la-qualite-de-leau-stagne-depuis-2000.php>
- Tremblay, H. (2016). *La gestion des conflits d'usage relatifs aux ressources en eau par le droit dans un contexte de variabilité hydrologique*. (Centre de recherche en droit public). Montréal (Québec) : Faculté de droit, Université de Montréal. Récupéré de <https://www.ouranos.ca/publication-scientifique/2016/05/RapportTremblay2016.pdf>
- Tremblay McCaig, G. (2008). Le partage des compétences en matière de gestion de l'eau. Dans Choquette, C. et Létourneau, A. (dir.), *Vers une gouvernance de l'eau au Québec*. Québec (Québec) : Éditions MultiMondes.
- Trottier, J. (2012). L'avènement de la gestion intégrée des ressources en eau. Dans Brun, A. et Lasserre, F. (dir.), *Gestion de l'eau : approche territoriale et institutionnelle*. Québec (Québec) : Presses de l'Université du Québec. 210 pages.
- Vachon, M. (2004). Les conflits sociaux dans la protection de l'environnement. L'exemple d'un comité de bassin versant dans la région Chaudière-Appalaches. *Résumé*, 11 pages.
- Waub, J.-P. et Bélanger, D. (2015). Projet - Transfert de connaissances et renforcement des capacités concernant les outils d'aide à la décision pour la gestion de la maladie de Lyme et autres maladies vectorielles, dans le contexte de l'adaptation au changement climatique - Annexe-G- Guide pratique de mise en place d'un processus décisionnel multicritère et multi-acteurs : étapes et outils. *GERAD - Université de Montréal*, 45 pages.

