

# Gestion du territoire et résolution des conflits d'usage : développement d'un outil d'évaluation et de suivi longitudinal de la capacité de support de la rivière Bonaventure

## Étape 8 – Gouvernance de l'outil d'évaluation



CIRADD – Innovation sociale

Correspondance : 776, boulevard Perron | Bureau : 767, boulevard Perron

Carleton-sur-Mer (Québec) G0C 1J0

Téléphone : 418 364-3341, poste 8777 | [info@ciradd.ca](mailto:info@ciradd.ca)



# RÉALISATION ET RÉDACTION DU DOCUMENT

Pierre-Luc Gagnon, directeur de la recherche, CIRADD  
Sandrine Leblanc-Florent, professionnelle de recherche, CIRADD

## RÉVISION LINGUISTIQUE ET ORTHOGRAPHIQUE

Dorina Allard, agente de bureau, CIRADD

## CONCEPTION GRAPHIQUE

Dorina Allard, agente de bureau, CIRADD  
Geneviève Bouffard, agente aux communications et aux événements, CIRADD

## PHOTOGRAPHIE DE LA PAGE COUVERTURE

Libre de droits

## PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Le présent document et ses différentes composantes sont protégés par les lois fédérales et provinciales en matière de propriété intellectuelle et de droit d'auteur ainsi que par les ententes en cours. Toute reproduction, diffusion ou utilisation, en tout ou en partie de ce document, par quelque moyen que ce soit, est interdit sans l'autorisation écrite du CIRADD.

## RÉFÉRENCE SUGGÉRÉE

Gagnon, Pierre-Luc et Sandrine Leblanc-Florent. 2020. *Gestion du territoire et résolution des conflits d'usage : développement d'un outil d'évaluation et de suivi longitudinal de la capacité de support de la rivière Bonaventure*, CIRADD, Carleton-sur-Mer, 36 p.

**Projet 2014022**

# TABLE DES MATIÈRES

Introduction .....	1
1. Le concept de capacité de support.....	2
1.1. Les quatre types de capacité de support.....	2
2. Prérequis pour gérer un système récréotouristique en fonction de la capacité de support ..	4
2.1. Organisations impliquées.....	4
2.1.1 Zec de la rivière Bonaventure .....	4
2.1.2. Comité de cohabitation .....	5
2.1.3 Conseil de l'Eau Gaspésie Sud.....	5
2.1.4 Cadres municipal et régional.....	6
2.1.5 Cadre provincial.....	6
2.2. Les composantes descriptives et évaluatives du système récréatif.....	6
2.2.1 Les composantes descriptives .....	6
2.2.2 Les composantes évaluatives .....	7
3. Définir la capacité de support d'un système récréatif .....	8
3.1. Les 3 règles pour pouvoir définir la capacité de support sociale.....	9
3.1.1 Existence d'une relation connue entre le niveau d'utilisation du territoire et les impacts sociaux (Règle 1).....	9
3.1.2 Nécessité d'un consensus entre les acteurs à propos du type d'expérience offert dans le système récréotouristique (Règle 2) .....	9
3.1.3 Présence d'un consensus entre les acteurs clés à propos des niveaux d'impacts sociaux acceptables (Règle 3) .....	13
3.2. Les conflits d'usage dans le récréotourisme.....	14
4. Outil d'évaluation de la capacité de support de la rivière Bonaventure.....	15
4.1. Objectifs de l'outil.....	15
4.2. Définition de l'outil.....	15
4.2.1 Fiches méthodologiques .....	15
4.2.2 Interface graphique.....	18
5. Gouvernance de l'outil .....	19
5.1. Autorités de l'instance responsable de la gouvernance de l'outil.....	19
5.2. Intégration de l'outil au processus de prise de décisions.....	20

5.3.	Modèle de gouvernance présentement suggéré (Comité de gestion multipartite) .....	22
5.4.	Autres modèles de gouvernance.....	22
5.4.1	Gouvernance centralisée .....	23
5.4.2	Gouvernance communautaire ou collective .....	23
5.4.3	Gouvernance basée sur les contrats et gouvernance relationnelle .....	24
	Conclusion .....	25
	Bibliographie .....	26
	Annexe 1.....	28
	Principaux facteurs menant à des conflits récréotouristiques.....	28
	Annexe 2.....	30
	Structure provisoire du comité de gestion multipartite de la rivière Bonaventure .....	30
	Annexe 3.....	31
	Modèles de gouvernance .....	31
	Structures de gouvernance de réseaux d'organisations .....	31
	Modes de gouvernance de réseaux .....	31
	Résumé des caractéristiques .....	31

## LISTE DES TABLEAUX



Tableau 1. Types de capacité de support et exemples d'impact.....	3
Tableau 2. Exemples d'articulation des composantes descriptives pour un paramètre de gestion.	8
Tableau 3. Buts, objectifs et types d'environnement des zones proposées sur la rivière Bonaventure.....	11
Tableau 4. Lignes directrices fictives pour les indicateurs de capacité récréotouristique.....	13
Tableau 5. Lignes directrices fictives pour un indicateur de capacité physique.....	13
Tableau 6. Indicateurs de l'outil d'évaluation.	16

## LISTE DES FIGURES



Figure 1. Liens entre les composantes descriptives et évaluatives et la capacité de support.....	6
Figure 2. Zonage récréatif proposé dans le cadre de gestion adaptée à la rivière Bonaventure.	10
Figure 3. Aperçu du tableau de bord de l'outil d'évaluation.....	18

# INTRODUCTION



L'objectif de ce document est de faire des liens entre la gouvernance de la rivière Bonaventure et les principaux livrables produits dans le cadre du projet de recherche intitulé *Gestion du territoire et résolution des conflits d'usage : développement d'un outil d'évaluation et de suivi longitudinal de la capacité de support de la rivière Bonaventure*. À cette fin, le document est divisé en cinq sections<sup>1</sup>.

La première section fait un retour sur le concept de capacité de support tel qu'utilisé dans le domaine récréotouristique. Le matériel présenté couvre les quatre principaux types de capacité de support recensés dans la littérature.

La deuxième section présente les deux principaux prérequis pour utiliser le concept de capacité de support dans un territoire à vocation récréotouristique, soit : 1) la présence d'une organisation gestionnaire et 2) l'utilisation par l'organisation de composantes descriptives et évaluatives. La section s'appuie sur l'exemple de la rivière Bonaventure pour illustrer les concepts présentés.

La troisième section présente les principaux éléments à considérer pour définir la capacité de support d'un territoire à vocation récréotouristique. Il est en premier lieu question de l'application des particularités liées à la définition de la capacité de support. Une attention particulière est accordée à la définition de la capacité de support sociale, notamment les trois règles nécessaires à l'identification de ce type de capacité de support. Finalement, le concept de conflit d'usage est abordé puisque ceux-ci ont tendance à se développer lorsque les différents types de capacité de support ne sont pas pris en compte dans le processus de prise de décisions.

Si les trois premières sections permettent de présenter les concepts derrière le concept de capacité de support, la quatrième section, quant à elle, se penche sur l'outil d'évaluation qui a été développé spécifiquement pour définir et pour gérer la capacité de support de la rivière Bonaventure. Cette section commence donc par préciser les objectifs de l'outil. Par la suite, les deux principales composantes de l'outil sont présentées, soit les fiches méthodologiques des indicateurs et l'interface Web.

Finalement, la cinquième section s'intéresse au mode de gouvernance qui permettra de mettre en action l'outil d'évaluation de la capacité de support. À cette fin, le premier élément abordé porte sur les pouvoirs ou les autorités que l'instance de gouvernance de l'outil devra posséder. La partie suivante propose un modèle de séquence d'étapes que l'instance de gouvernance pourrait adopter pour assurer, sur une période annuelle, le suivi de la capacité de support de la rivière Bonaventure. Les caractéristiques du comité de gestion multipartite, le modèle actuellement suggéré pour la gouvernance de l'outil, sont présentées. En dernier lieu, le rapport propose quelques autres modèles de gouvernance qui pourraient être utilisés pour alimenter la réflexion des partenaires sur les différents modèles de gouvernance possibles pour gérer l'outil d'évaluation de la capacité de support de la rivière Bonaventure.

---

<sup>1</sup> Les éléments théoriques présentés dans ce document sont majoritairement tirés de deux sources : Shelby et Heberlein (1986) et Manning (2007).

# 1. LE CONCEPT DE CAPACITÉ DE SUPPORT

Les travaux de Garrett Hardin (1968) sur la tragédie des biens communs (*tragedy of the commons*) ont posé les bases théoriques d'un problème récurrent créé par la croissance de la population et l'impact des activités humaines sur les biens communs comme les ressources naturelles. Selon Hardin, le seul moyen d'éviter la surexploitation des ressources est d'élaborer des cadres de gestion qui permettent d'assurer une coercition mutuelle des comportements en s'appuyant sur un accord commun et mutuel des acteurs impliqués (*mutual coercion, mutually agreed upon*). Les parcs, les zones protégées, les territoires fauniques et les autres types de zones où la conservation de la nature est mise de l'avant font partie des expressions les plus directes de la tragédie des biens communs. Ces territoires sont protégés pour que l'ensemble de la société puisse en profiter, mais en l'absence d'un cadre de gestion et de limites claires sur ce qu'il est permis et interdit de faire à l'intérieur de ces délimitations, les individus ont un avantage personnel à les surexploiter sans se soucier des impacts de leurs actions sur le milieu naturel et sur le bien public.

En plus de son utilisation dans le contexte des activités d'exploitation des ressources naturelles, l'application du concept de capacité de support dans les parcs et les zones protégées a pris de l'ampleur avec la croissance en popularité des activités de loisir et du récréotourisme. Cette popularité a rapidement forcé les gestionnaires à trouver des solutions pour limiter l'impact des visiteurs sur le milieu afin d'en protéger la qualité. Le concept de capacité de support est apparu comme un concept qui peut contribuer à résoudre les enjeux de l'achalandage excessif et de ses impacts, et ce, autant sur le milieu naturel que chez les autres utilisateurs. L'interaction entre les utilisateurs d'un milieu récréotouristique et le milieu naturel est souvent désignée sous l'appellation « système récréotouristique ». Dans ce contexte, la capacité de support vise à définir le niveau de protection du milieu naturel qui doit être assurée et le type d'expérience récréotouristique qui doit être fournie aux visiteurs de la zone (Manning, 2007 : p. 23).

## 1.1. LES QUATRE TYPES DE CAPACITÉ DE SUPPORT

Shelby et Heberlein (1986 ; p.19-21) distinguent quatre types de capacité de support applicables dans le contexte d'une zone à vocation récréotouristique (Tableau 1) : capacité de support écologique, physique, des infrastructures et sociale. Pour chaque type de capacité de support, des types d'impact sont identifiés. Les « impacts » décrivent ce qui arrive aux visiteurs ou à l'environnement comme conséquence du niveau d'utilisation et des autres paramètres de gestion. À titre d'exemple, les impacts d'un nombre X de randonneurs sur un sentier pédestre peuvent être le nombre de groupes rencontrés sur le sentier dans une journée ou encore le niveau de compaction du sol à cause du piétinement. Le type d'impact détermine donc le type de capacité (écologique, physique, infrastructures ou capacité sociale).

Un impact mène à une dégradation lorsqu'un jugement est porté sur ce qu'un système récréotouristique devrait être. Le terme dégradation fait référence à un changement (un impact objectif) et un jugement de valeur selon lequel l'impact dépasse une norme préétablie. L'impact

ne devient une dégradation qu'en fonction des objectifs de gestion du milieu, des avis des experts ou des valeurs du public. Les impacts et les dégradations sur le milieu peuvent être parfois réduits plus efficacement en changeant le comportement des utilisateurs du milieu, en changeant les pratiques de gestion dans le système récréotouristique, en limitant l'accès au milieu ou en densifiant l'accès à certaines zones restreintes (Wagar, 1974 ; Wight, 1998). Limiter l'accès à une zone restreinte permet également une plus grande efficacité dans la gestion du système récréotouristique.

Tableau 1. Types de capacité de support et exemples d'impact.

Types de capacité	Exemples d'impact
<p><b>Capacité écologique</b> : La capacité écologique réfère aux impacts des activités humaines sur l'écosystème. Ce type de capacité de support précise comment l'utilisation du territoire affecte la faune, la flore, le sol et la qualité de l'eau et de l'air.</p>	<p>Compactage du sol Érosion du sol Pollution de l'eau ou de l'air</p>
<p><b>Capacité physique</b> : La capacité physique s'intéresse à la quantité d'espace disponible. En prenant l'exemple d'un site de camping sauvage, il est possible d'estimer la capacité physique du site en calculant l'espace minimal requis pour chaque groupe de campeurs. Dans ce cas-ci, le type d'impact considéré est l'impact sur l'espace.</p>	<p>Nombre de personnes par m<sup>2</sup> de surface propre au camping Nombre de personnes par km<sup>2</sup> Nombre de groupes de campeurs par site</p>
<p><b>Capacité des infrastructures</b> : La capacité des infrastructures et des installations porte sur les travaux qui doivent être faits pour répondre aux besoins des visiteurs, par exemple : l'aménagement de sites de stationnement, de toilettes, de rampes de mise à l'eau, etc. Le type d'impact considéré ici est l'impact des utilisateurs sur les infrastructures.</p>	<p>Nombre de personnes ou groupes de personnes par rampe de mise à l'eau, toilette, site de camping, etc. Ratio visiteur/personnel Pourcentage d'occupation des infrastructures Temps d'attente pour utiliser les infrastructures</p>
<p><b>Capacité sociale</b> : La capacité sociale réfère aux impacts qui altèrent ou diminuent la qualité de l'expérience récréotouristique vécue par les visiteurs. La capacité de support sociale correspond au niveau d'utilisation au-delà duquel les impacts sociaux ne sont plus acceptables pour les visiteurs. L'impact se fait sentir au niveau social.</p>	<p>Nombre de rencontres avec d'autres visiteurs par heure, jour, etc. Nombre de visiteurs rencontrés à un site d'intérêt Temps d'attente pour pêcher dans une fosse à saumon</p>

Vaske *et al.* (1983) ont montré que le niveau d'intensité de l'utilisation d'un territoire n'est pas toujours directement lié aux impacts. Par exemple, la relation entre l'intensité d'utilisation d'un territoire et le couvert végétal est telle que même une utilisation à basse intensité du territoire a pour résultat une perte substantielle du couvert végétal. En reprenant l'exemple du sentier pédestre, le niveau d'impact des randonneurs sur le sentier peut donc être influencé par la conception du sentier, son emplacement et son entretien.

## 2. PRÉREQUIS POUR GÉRER UN SYSTÈME RÉCRÉOTOURISTIQUE EN FONCTION DE LA CAPACITÉ DE SUPPORT

Il existe deux prérequis pour appliquer le concept de capacité de support dans un système récréotouristique : le système doit être pris en charge par un gestionnaire, et 2) le gestionnaire doit avoir accès à des connaissances descriptives et évaluatives portant sur le système. Cette section aborde ces deux prérequis en s'appuyant sur l'exemple du système récréatif de la rivière Bonaventure.

### 2.1. ORGANISATIONS IMPLIQUÉES

Pour que la capacité de support d'un système récréatif puisse être identifiée et maintenue, le système doit être pris en charge par un gestionnaire. Le rôle du gestionnaire est de contrôler les activités qui se déroulent sur le territoire par le biais d'un cadre de gestion et de réagir lorsque la capacité de support est excédée ou est sur le point de l'être.

Les activités récréotouristiques sur la rivière Bonaventure sont encadrées par un ensemble d'institutions et d'organisations impliquant différents niveaux de contrainte, allant du cadre légal et réglementaire aux initiatives de concertation et de gouvernance.

#### 2.1.1 Zec de la rivière Bonaventure

La majeure partie des activités récréotouristiques sur la rivière Bonaventure se déroule à l'intérieur de la Zone d'exploitation contrôlée (Zec) de la rivière Bonaventure. La gestion des activités récréotouristiques dans la Zec s'effectue en fonction de la *Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune* (LCMVF). L'article 4 de cette loi stipule que les zecs sont établies par le gouvernement du Québec à « des fins d'aménagement, d'exploitation ou de conservation de la faune ou d'une espèce faunique et accessoirement à des fins de pratique d'activités récréatives ». L'article 106 de la LCMVF, quant à lui, stipule que « [le] ministre peut, par protocole d'entente, confier à un organisme la totalité ou une partie de la gestion d'une zone d'exploitation contrôlée ». La Zec de la rivière Bonaventure est gérée par l'Association des pêcheurs sportifs de la Bonaventure (APSB).

Le territoire de la Zec est principalement occupé par deux types d'activité récréotouristique. En premier lieu, la Zec de la rivière Bonaventure est une zec de pêche au saumon. Celle-ci est donc soumise au *Règlement sur les zones d'exploitation contrôlée de pêche au saumon*. En deuxième lieu, un ensemble d'activités de plaisance de descente de rivière se déroule sur la rivière. La majeure partie des plaisanciers retiennent les services de Cime Aventures.

L'article 106.0.1 de la LCMVF stipule que le gestionnaire d'une zec peut encadrer les activités récréatives se déroulant sur son territoire par le biais d'un plan de développement des activités récréatives :

« Un organisme partie à un protocole d'entente peut établir le montant des droits exigibles pour la pratique d'activités récréatives sur le territoire de la zone d'exploitation contrôlée à la condition d'avoir fait approuver au préalable par le ministre un plan de développement d'activités récréatives. Ce plan doit comporter notamment la liste des activités récréatives à offrir et les droits applicables à chacune, lesquels peuvent faire l'objet de variations. De plus, ce plan doit être élaboré conformément aux directives du ministre. »

L'APSB n'avait pas, en date de 2019, élaboré de plan de développement d'activités récréatives.

### 2.1.2. Comité de cohabitation

L'utilisation partagée de la rivière Bonaventure par les pêcheurs et les plaisanciers a mené à des conflits d'usage. Si l'APSB n'a pas développé un plan de développement d'activités récréatives, un Comité de cohabitation a été mis en place pour mitiger ces conflits. L'objectif du Comité de cohabitation est que « [...] les expériences vécues sur la rivière par tous les utilisateurs soient agréables et sécuritaires, tout en respectant l'activité de chacun et en ayant un minimum d'impact sur l'environnement »<sup>2</sup>. Le Comité de cohabitation est formé de trois parties, soit l'APSB, l'Association des propriétaires du lit de la rivière Bonaventure (APLRB)<sup>3</sup> et Cime Aventures.

Le Comité de cohabitation élabore également l'entente de cohabitation, laquelle précise notamment les modalités d'utilisation de la rivière par Cime Aventures, soit le nombre de plaisanciers par jour permis pour les différents secteurs de la rivière, les heures où les descentes de rivière sont permises en fonction de la saison touristique, etc. L'entente de cohabitation est, pour Cime Aventures, une étape nécessaire à l'obtention de son autorisation de commerce sur la rivière Bonaventure livrée par le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP).

### 2.1.3 Conseil de l'Eau Gaspésie Sud

Le Conseil de l'Eau Gaspésie Sud (CEGS) est un organisme de bassin versant dont le mandat est « de promouvoir et d'encadrer la gestion intégrée de l'eau dans une perspective de développement durable »<sup>4</sup>. À cet égard, le CEGS assume des fonctions de concertation et de

---

<sup>2</sup>. Comité de Cohabitation. 2018. Cohabitation des usages sur la rivière Bonaventure. Entente de cohabitation. Version du 13-03-2018, p. 3.

<sup>3</sup>. L'APLRB regroupe les propriétaires riverains du secteur privé en aval de la rivière Bonaventure. L'APLRB représente également Le Camp Bonaventure.

<sup>4</sup>. <https://eaugaspesiesud.org/>

gouvernance. Le bassin versant de la rivière Bonaventure fait partie des bassins versants couverts par le CEGS.

#### 2.1.4 Cadres municipal et régional

La rivière Bonaventure côtoie les municipalités de Bonaventure, Saint-Elzéar et Saint-Alphonse. Ces municipalités sont regroupées dans la MRC de Bonaventure. Ces instances municipales et régionales peuvent être interpellées par les enjeux liés à la gouvernance des activités récréotouristiques et de leurs impacts sur les environnements naturel et social.

#### 2.1.5 Cadre provincial

En plus du MFFP, le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC) pourrait être interpellé par les impacts des activités récréotouristiques sur l'environnement naturel.

## 2.2. LES COMPOSANTES DESCRIPTIVES ET ÉVALUATIVES DU SYSTÈME RÉCRÉATIF

Pour gérer une zone récréative en accord avec sa capacité de support, un gestionnaire doit appuyer son processus de prise de décisions sur deux types de composantes, les composantes descriptives et les composantes évaluatives (Figure 1). Ensemble, ces composantes permettent au gestionnaire d'établir un portrait objectif du territoire et d'orienter les activités qui s'y déroulent en fonction de l'impact des activités sur le milieu naturel et chez les utilisateurs.

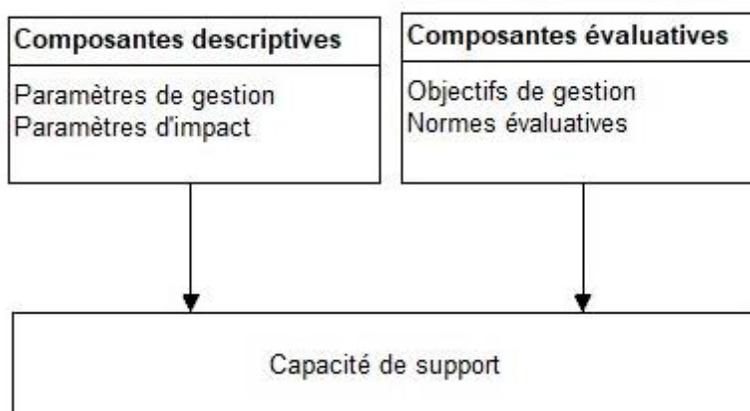


Figure 1. Liens entre les composantes descriptives et évaluatives et la capacité de support.

#### 2.2.1 Les composantes descriptives

Les composantes descriptives font référence au fonctionnement du système récréatif et peuvent être divisées en deux groupes, soit les paramètres de gestion et les paramètres d'impact. Les paramètres de gestion sont les éléments d'un système récréotouristique qui peuvent être

influencés par les gestionnaires (ex. : le nombre de randonneurs permis par jour sur un sentier, le nombre quotidien d'embarcations sur un tronçon de rivière). Ce type de paramètre précise donc combien de personnes utilisent la ressource (niveau d'utilisation). Le paramètre de gestion est souvent utilisé à titre d'indicateur.

Le deuxième groupe est formé des paramètres d'impact, c'est-à-dire les éléments du système récréatif influencés par l'utilisation de territoire. Pour reprendre l'un des exemples ci-dessus, si le paramètre de gestion est « le nombre quotidien de randonneurs permis par jour sur un sentier », un paramètre d'impact pourrait être « le nombre quotidien de rencontres entre groupes de randonneurs » (capacité sociale) ou encore le niveau de compaction du sol (capacité écologique). Le nombre quotidien de rencontres entre randonneurs est un impact direct de l'achalandage, ce qui peut nuire à l'expérience récréotouristique si les randonneurs s'attendaient à ne rencontrer personne alors que, dans les faits, ils rencontrent une centaine de randonneurs durant leur randonnée. Le niveau de compaction du sol du sentier est également un impact du niveau d'achalandage, celui-ci étant directement affecté par le nombre de randonneurs qui empruntent le sentier.

## 2.2.2 Les composantes évaluatives

Si les composantes descriptives précisent comment un système récréatif fonctionne, ils ne précisent pas comment ce système devrait être géré. Les composantes évaluatives s'intéressent donc de manière critique aux impacts créés par les paramètres de gestion afin de déterminer leur valeur et leur mérite. Les composantes évaluatives permettent également aux gestionnaires de se pencher sur un impact spécifique et d'identifier la limite acceptable. Déterminer cette limite d'acceptabilité repose sur un jugement de valeur du gestionnaire, lequel dicte l'acceptabilité du changement.

Les composantes évaluatives sont constituées de deux éléments, les objectifs de gestion ainsi que les normes évaluatives. Les objectifs de gestion définissent le type d'expérience (ou autre résultat) que la zone récréative doit fournir aux visiteurs. Pour reprendre l'exemple de la randonnée en sentier, est-ce que les randonneurs doivent s'attendre à faire une randonnée en milieu sauvage et isolé où ils auront peu de chance de rencontrer d'autres randonneurs ? À l'inverse, est-ce que l'objectif de gestion est de fournir aux utilisateurs un type d'expérience en milieu semi-développé où ils auront l'occasion de rencontrer d'autres randonneurs ? Choisir l'un ou l'autre de ces scénarios constitue un objectif de gestion axé sur un jugement de valeur.

Les normes évaluatives déterminent le niveau d'impact qui est tolérable (maximum) et celui qui est désirable (optimum). Les normes évaluatives sont le jalon qui permet de déterminer à quel moment l'impact n'est plus acceptable. Les adeptes d'activités récréotouristiques ont souvent des préférences personnelles qui leur indiquent si le niveau d'achalandage est trop élevé. Lorsque ces préférences personnelles sont partagées par un grand nombre de personnes, on parle alors de normes. Ces normes définissent par la suite les conditions ou les comportements appropriés pour des activités spécifiques. Le tennis, par exemple, contient des normes très claires. Ces normes dictent les dimensions du terrain et le nombre de joueurs permis. Pour le tennis en simple, si deux personnes se trouvent du même côté du filet, la capacité de support a été dépassée, et ce, même s'il y a suffisamment d'espace physique pour un deuxième joueur. Pour des activités

récréotouristiques en plein air comme la descente de rivière ou la pêche au saumon, il n'existe pas de normes universelles dictant combien de personnes par unité de surface représentent la capacité de support sociale. Dans de telles situations, bien que les normes d'autres systèmes récréotouristiques puissent servir d'inspiration, le gestionnaire d'un système récréotouristique a davantage à mesurer les préférences individuelles des utilisateurs par une collecte de données. Lorsqu'un grand nombre de personnes est d'accord pour identifier une valeur commune, cette valeur devient la norme évaluative. En s'appuyant sur l'exemple fictif de la randonnée mentionnée plus haut, une collecte de données pourrait nous indiquer que la norme optimale pour le nombre de rencontres avec d'autres randonneurs dans un contexte en milieu naturel isolé serait de zéro rencontre avec d'autres randonneurs, alors que la norme optimale pour la randonnée en milieu semi-développé serait de vingt rencontres.

Le tableau 2 regroupe l'enchaînement de composantes descriptives et évaluatives et l'applique à un paramètre de gestion fictif pour la rivière Bonaventure.

Tableau 2. Exemples d'articulation des composantes descriptives pour un paramètre de gestion.

Composantes		Exemples
Descriptives	Paramètre de gestion (indicateur)	Nombre d'embarcations permises quotidiennement sur le parcours X de la rivière Bonaventure
	Paramètre d'impact (social)	Nombre d'embarcations non motorisées par jour rencontrées par les pêcheurs dans le secteur X
Évaluatives	Objectif de gestion	Expérience de pêche en milieu semi-sauvage
	Norme évaluative optimale	3 rencontres

### 3. DÉFINIR LA CAPACITÉ DE SUPPORT D'UN SYSTÈME RÉCRÉATIF

Définir les composantes descriptives et évaluatives pour les quatre types de capacité de support implique différentes approches et différentes contraintes. Pour les capacités de support écologique, physique et celle liée aux infrastructures, ce processus est, de manière générale, perçu comme étant peu problématique. Ceci peut s'expliquer notamment par les raisons suivantes :

- Dans certains cas, les valeurs liées à la capacité de support écologique s'appuient sur un consensus scientifique (ex : les caractéristiques biochimiques pour que l'eau soit considérée comme « potable ») ;

- Dans certains cas, comme pour la capacité de support d'infrastructures, la capacité est parfois liée à des lois physiques. Par exemple, les propriétés d'un câble d'acier utilisé dans un ascenseur peuvent limiter la capacité de support de celui-ci à 12 personnes au même moment. Au-delà de ce nombre, la sécurité des utilisateurs est compromise ;
- Certains protocoles d'échantillonnage pour évaluer la capacité de support sont clairement définis et, de manière générale, font l'objet d'un consensus.

### **3.1. LES 3 RÈGLES POUR POUVOIR DÉFINIR LA CAPACITÉ DE SUPPORT SOCIALE**

L'identification d'une capacité de support sociale peut rarement s'appuyer sur de telles assises puisque des jugements de valeur, des caractéristiques liées au comportement des individus et des attributs psychologiques sont impliqués. Néanmoins, comme pour les autres types de capacité de support, l'acquisition de connaissances par la collecte de données permet de la quantifier. À cet égard, l'acquisition de connaissances dans tout projet d'identification de la capacité de support social d'un système récréotouristique doit respecter trois règles (Shelby et Heberlein, 1986 : p. 21). La section ci-dessous présente chacune de ces règles et les situe par rapport au système récréotouristique de la rivière Bonaventure.

#### **3.1.1 Existence d'une relation connue entre le niveau d'utilisation du territoire et les impacts sociaux (Règle 1).**

Pour déterminer la capacité de support sociale, il doit exister une relation connue entre le niveau d'utilisation du territoire (ou d'autres paramètres de gestion) et les impacts sociaux. Cette règle vise, par exemple, à comprendre la relation entre le niveau d'achalandage du système récréatif et les impacts que ce niveau d'achalandage a sur les utilisateurs. Les utilisateurs du système récréotouristique ont-ils l'impression que le niveau d'achalandage nuit à leur expérience ? Répondre à cette règle permet de comprendre comment l'expérience récréotouristique change à mesure que le niveau d'achalandage augmente ou diminue. Ceci est important puisque le lien entre le niveau d'achalandage et la perception d'achalandage des visiteurs n'est pas automatique et peut être influencé par des facteurs comme la densité ou la dispersion des utilisateurs sur le territoire.

Dans le cas de la rivière Bonaventure, les résultats du sondage réalisé au cours de l'été 2019 permettront de montrer si les perceptions d'achalandage des pêcheurs et des plaisanciers varient en fonction du niveau d'achalandage quotidien, notamment en fonction du nombre de rencontres entre eux.

#### **3.1.2 Nécessité d'un consensus entre les acteurs à propos du type d'expérience offert dans le système récréotouristique (Règle 2)**

Pour déterminer la capacité de support sociale d'un système récréatif, il doit exister un consensus entre les acteurs clés à propos du type d'expérience qui y est offert. S'agit-il d'une zone à utilisation intensive ou est-ce que les visiteurs doivent s'attendre à vivre une expérience dans un

milieu naturel non modifié par l'homme ? Le type d'expérience offert doit être clairement défini par l'organisation gestionnaire du système récréotouristique. Si la zone offre différents types d'expérience, le zonage de ceux-ci doit être clair pour tous et les composantes évaluatives doivent être définies en conséquence.

Le *Cadre de gestion adaptée à la rivière Bonaventure* prévoit la mise en place de trois types d'expérience répartis en cinq zones (Figure 2). Selon le CEGS (2016 : p. 28), « [le] zonage est un moyen couramment utilisé dans les milieux naturels à vocation récréative comme pratique de gestion de base. Il permet, entre autres, de cadrer l'utilisation du territoire afin d'assurer une meilleure protection du milieu naturel, de maintenir son pouvoir attractif, de développer des opportunités de développement ainsi que d'assurer des usages plus harmonieux et équilibrés ».

De manière générale, développer des zones d'activités pour les différents types d'activité est une manière efficace de diminuer les conflits entre utilisateurs, si ces conflits sont causés par des interactions directes entre utilisateurs, où l'atteinte des objectifs des utilisateurs est compromise. Toutefois, dans les cas où les conflits émergent d'interactions indirectes entre les utilisateurs ou encore de valeurs sociales différentes, des programmes de sensibilisation s'avèrent plus efficaces pour réduire les conflits. La nature asymétrique (ou à sens unique) des conflits dans des milieux récréotouristiques suggère que l'implication de gestionnaires est nécessaire pour maintenir la qualité de l'expérience des visiteurs qui sont plus sensibles aux conflits (Manning, 2011 : p. 219).



Figure 2. Zonage récréatif proposé dans le cadre de gestion adaptée à la rivière Bonaventure.

Note : Carte tirée du CEGS (2016 : p. 31)<sup>5</sup>

<sup>5</sup>. Légende de la figure : Vert, zone de préservation ; Jaune, zone récréative légère ; Rouge, zone récréative principale.

Dans le cas spécifique de la rivière Bonaventure, « la mise en place d'un zonage permettrait de réduire la pression sur certaines zones écologiquement sensibles, de distinguer les aires de grande fragilité et celles ayant une bonne capacité de support et d'amoindrir les conflits d'usage entre certains types d'activité. Elle donnerait aussi la possibilité de mieux planifier la localisation des équipements et des aménagements ainsi que d'assurer un meilleur respect et application des lois, règlements et ententes en vigueur » (CEGS, 2016 : p. 28).

Le tableau 3 précise les buts, les objectifs ainsi que le type d'environnement visé pour chacun des types de zones proposées<sup>6</sup>.

Tableau 3. Buts, objectifs et types d'environnement des zones proposées sur la rivière Bonaventure.

Type de zone	But	Principaux objectifs	Type d'environnement visé
Zone de préservation	Vise à protéger certaines sections de la rivière et de ses éléments particuliers par la reconnaissance de leur valeur naturelle et écologique et par leur prise en compte lors de la planification.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la protection des éléments sensibles de la rivière (concentration de frayères, barachois, plantes rares, autres éléments sensibles) ;</li> <li>- Permettre la mise en valeur douce du potentiel éducatif et récréatif en harmonie avec le milieu ;</li> <li>- Permettre des activités de faible intensité à fréquentation très diffuse ;</li> <li>- Faire appel à des équipements peu élaborés et à des aménagements légers.</li> </ul>	Correspond à des sections de rivières où se retrouvent des milieux naturels très fragiles, des habitats fauniques et floristiques légaux, des aires protégées (réserve aquatique), etc.
Zone récréative légère	Vise à réserver des secteurs de la rivière pour la pratique d'activités récréatives légères.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser la qualité de l'expérience de l'utilisateur et son contact avec le milieu naturel ;</li> <li>- S'assurer de la désignation d'espaces dédiés aux activités récréatives légères, de leur répartition sur le territoire et de leur</li> </ul>	Correspond à des sections de la rivière déjà utilisées à des fins récréatives.

<sup>6</sup> 6 Informations tirées de CEGS (2016 : p.29).

		<p>accessibilité (ex. : sites de baignade) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permettre une faible densité d'utilisation du territoire, c'est-à-dire une utilisation plus étendue ou plus diluée, aussi bien dans le temps que dans l'espace ;</li> <li>- Faire appel à des équipements peu élaborés et à des aménagements légers.</li> </ul>	
<p><b>Zone récréative principale</b></p>	<p>Vise à faciliter la pratique d'activités récréatives plus diversifiées et de façon plus concentrée, en une même période de temps et à l'intérieur d'un même espace.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser l'utilisation plus intensive d'une section de rivière par les résidents riverains, la population régionale et les touristes ;</li> <li>- Favoriser le maintien, l'accès et le développement de sites d'activités récréatives avec une densité d'usagers plus importante ;</li> <li>- Faire appel à des équipements et des aménagements plus élaborés pouvant supporter une densité d'utilisation plus élevée que la zone de récréation extensive.</li> </ul>	<p>Correspond à des sections de rivières déjà utilisées à des fins récréatives de façon plus intensive.</p>

Depuis la publication du *Cadre de gestion adaptée* en 2016, la zone récréative principale a été mise en place de manière temporaire afin d'en tester les effets. Cette période d'essai n'a pas été accompagnée d'un processus d'évaluation des résultats appuyé sur une collecte de données. La zone de préservation et la zone récréative légère ne semblent pas, quant à elles, avoir été formellement mises à l'essai.

Pour le moment, des normes et des seuils spécifiques pour chaque type de capacité de support n'ont pas été identifiés pour les trois zones mentionnées ci-dessus. Ceci aurait permis aux gestionnaires de définir clairement les lignes directrices à suivre pour chaque zone. À titre d'exemple, les tableaux 4 et 5 présentent des lignes directrices fictives pour des indicateurs de capacité sociale et physique<sup>7</sup> pour chacune des zones identifiées.

<sup>7</sup> Exemples tirés de USDI (2011).

Tableau 4. Lignes directrices fictives pour les indicateurs de capacité récréotouristique.

Indicateurs de capacité récréotouristique	Zone de préservation	Zone récréative légère	Zone récréative principale
Nombre d'embarcations non motorisées par jour	5	25	115
Nombre de pêcheurs par jour	0	6	25

Tableau 5. Lignes directrices fictives pour un indicateur de capacité physique.

Indicateurs de capacité physique	Zone de préservation	Zone récréative légère	Zone récréative principale
Niveau auquel la nature est omniprésente ; Perception d'être en milieu sauvage et d'être connecté à la nature	Dominant, perception omniprésente (80-100 %)	Très prévalent, perception forte (60 %-80 %)	Occasionnel, perception moyenne (40 %-60 %)

### 3.1.3 Présence d'un consensus entre les acteurs clés à propos des niveaux d'impacts sociaux acceptables (Règle 3)

Pour déterminer la capacité de support sociale, il doit exister un consensus entre les acteurs à propos des niveaux d'impacts sociaux acceptables. Le niveau d'impact social acceptable fait référence au niveau de tolérance des visiteurs de la zone par rapport aux paramètres de gestion (ex. : nombre de visiteurs par jour). Pour respecter cette règle, il est nécessaire de s'assurer qu'il existe un consensus entre les différents groupes d'utilisateurs à propos des normes et des seuils choisis pour définir un type d'expérience. Par exemple, les visiteurs du système récréotouristique sont-ils d'accord pour dire qu'une expérience dans une zone récréative légère implique de ne pas croiser plus que dix pêcheurs ou plaisanciers par jour sur la rivière ?

Selon les résultats préliminaires des sondages réalisés à l'été 2019, il n'existe pas de consensus clair entre les plaisanciers et les pêcheurs à saumon en ce qui concerne les niveaux d'impacts sociaux acceptables. De manière générale, les clients de Cime Aventures ne perçoivent pas d'excès dans l'achalandage sur la rivière. Les pêcheurs de saumon, toutefois, sont plus divisés. Il existe un pourcentage de cette clientèle qui perçoit le niveau d'utilisation du territoire comme étant excessif. D'un côté, cette clientèle est d'avis que la qualité de pêche est diminuée par la trop grande quantité d'embarcations de plaisance. D'un autre côté, un pourcentage des pêcheurs de saumon trouve qu'il y a trop de pêcheurs sur la rivière, notamment dans les secteurs non contingentés. Des collectes de données alimentant les composantes évaluatives liées à ces activités, et leur modification conséquente par l'organisation gestionnaire, permettent de diminuer les conflits d'usage entre les utilisateurs.

## 3.2. LES CONFLITS D'USAGE DANS LE RÉCRÉOTOURISME

Lorsque les trois règles présentées ci-dessus ne sont pas respectées, il est fort probable que des conflits d'usage se développent. La littérature souligne que les adeptes d'activités récréotouristiques approchent leurs activités en s'étant fixé un ensemble d'objectifs à atteindre, tout en ayant un ensemble de préconceptions sur la manière appropriée de réaliser cette même activité. Un conflit d'usage est donc le résultat du comportement de l'individu X qui empêche l'individu Y d'atteindre les objectifs qu'il s'était fixés. Dans un tel scénario, l'individu Y constate un écart entre les objectifs qu'il s'était fixés pour la réalisation de son activité récréotouristique et ceux qui ont été atteints. Un conflit est donc un manque de satisfaction de la part d'un ou de plusieurs individus, où le mécontentement est causé par un comportement discordant par rapport à des objectifs (Jacob et Schreyer, 1980).

Les conflits entre utilisateurs sont parfois « asymétriques », ou à sens unique. Ceci signifie qu'un groupe d'utilisateurs s'oppose à la présence d'un autre groupe d'utilisateurs alors que cette opposition n'est pas réciproque. Dans le système récréotouristique de la rivière Bonaventure, on remarque que les pêcheurs de saumon s'opposent davantage à la présence des plaisanciers que l'inverse.

Selon Jacob et Schreyer (1980), le conflit peut être causé par quatre facteurs<sup>8</sup> :

1. *Le style d'activité réalisée* : Réfère à la signification qu'un individu accorde à l'ensemble des comportements qui constituent une activité récréative ;
2. *Spécificité de la ressource* : Réfère à l'importance qu'un individu accorde à l'utilisation d'une ressource récréative ou la fréquentation d'un lieu particulier. Ceci inclut la perception personnelle de ce qui est l'usage « correct » de cette ressource ;
3. *Mode (ou type) d'expérience* : Réfère aux différentes attentes des utilisateurs par rapport à la manière dont l'environnement naturel est perçu ;
4. *Tolérance par rapport à la diversité des styles de vie* : Réfère aux inclinaisons d'une personne à accepter ou à rejeter des styles de vie différents du sien.

Manning (2011 : p. 217) souligne que les conflits ne sont pas limités aux interactions entre les groupes d'utilisateurs (Hammit, 1989 ; Schreyer, 1990). En effet, des conflits peuvent se produire à l'intérieur de groupes du même type (Todd et Graefe, 1989), entre les visiteurs et les gestionnaires (Clark *et al.*, 1971) et entre les usages récréotouristiques et les autres types d'utilisation du territoire (McAvoy *et al.*, 1986).

---

<sup>8</sup>. Une présentation plus exhaustive de ces quatre facteurs se trouve à l'annexe 1.

## 4. OUTIL D'ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ DE SUPPORT DE LA RIVIÈRE BONAVENTURE

Le principal résultat du présent projet de recherche est un outil d'évaluation de la capacité de support de la rivière Bonaventure. L'outil a été élaboré en fonction du cadre théorique présenté dans la section 1 du présent rapport.

Cette section présente les principales caractéristiques et composantes de cet outil.

### 4.1. OBJECTIFS DE L'OUTIL

Les principaux objectifs de l'outil sont :

- Mettre en commun les informations clés sur les enjeux (variables) jugés importants ou problématiques dans le système récréotouristique de la rivière Bonaventure ;
- Structurer les discussions des partenaires ;
- Planifier les collectes de données ;
- Prévoir les enjeux problématiques ;
- Gérer les conflits d'usage ;
- Structurer et régulariser le processus de définition et de modification des composantes descriptives et évaluatives ;
- Appuyer la prise de décisions sur un processus de collecte de données vérifiables ;
- Rendre les données colligées disponibles à toutes les parties prenantes.

### 4.2. DÉFINITION DE L'OUTIL

L'outil d'évaluation de la capacité de support est constitué de deux éléments : 1) les fiches d'indicateurs et 2) l'interface graphique.

#### 4.2.1 Fiches méthodologiques

Des fiches méthodologiques ont été développées pour chacun des indicateurs retenus. Le tableau 6 liste les indicateurs retenus et les associe à l'un des quatre types de capacité de support. Il convient de préciser que la littérature a tendance à limiter la division des types d'indicateurs de capacité de support en trois groupes, les indicateurs écologiques, sociaux et de gestion (Manning, 2011 : p. 84). Pour en simplifier la présentation, les indicateurs ont été classés en fonction des types de capacité de support présentés au début du présent document.

Tableau 6. Indicateurs de l'outil d'évaluation.

Types de capacité de support				
Indicateurs	Écologique	Physique	Infrastructures	Sociale
Qualité de l'expérience de canot-camping sur la rivière Bonaventure		X		
Jours-pêche (effort de pêche au saumon par secteur)	X			
Nombre d'embarcations de Cime Aventures mises à l'eau, par jour, par point de départ				X
Températures minimale et maximale quotidiennes de l'eau de la rivière Bonaventure	X			
Montaison dans la rivière Bonaventure	X			
Débit de la rivière Bonaventure	X			
Nombre d'installations de villégiature déclarées et non déclarées sur les rives de la rivière Bonaventure			X	
Indice de qualité bactériologique et physicochimique (IQBP)	X			
Indice de la qualité des bandes riveraines (IQBR)	X			
Perception par les utilisateurs de la rivière Bonaventure du niveau d'achalandage par les embarcations motorisées				X
Indice d'intégrité biotique basé sur les macroinvertébrés benthiques (ISB)	X			
Nombre de visiteurs quotidiens au rapide du Malin				X
Indice diatomées de l'Est du Canada (IDEC)	X			
Présence de coliformes fécaux dans l'eau	X			
Nombre d'incidents sur la rivière Bonaventure entre les clients des membres du Comité de cohabitation				X
État des traverses de cours d'eau			X	

Les fiches d'indicateurs sont divisées en cinq sections : définition, tendances récentes, processus de collecte de données, seuils de durabilité et références. La section « définition » présente les principaux concepts liés à l'indicateur. La section « tendances récentes » présente, lorsque disponibles, des tendances récentes des dynamiques captées par l'indicateur. La section « processus de collecte de données » définit la méthode à suivre pour colliger et mettre à jour les données de l'indicateur. La section suivante porte sur les seuils des indicateurs<sup>9</sup>. Dans le cas présent, un seuil est défini comme suit : « Limite, point, moment au-delà desquels commence un état, se manifeste un phénomène. »<sup>10</sup> Bien que le concept de seuil soit une façon attirante d'apposer des limites aux variables mesurées par les indicateurs, celui-ci est caractérisé par un ensemble de limites et de faiblesses qu'il convient de souligner (McCool et Lime, 2001) :

<sup>9</sup>. Comme il a été mentionné plus haut pour les indicateurs sociaux, le concept de norme remplace celui de seuil.

<sup>10</sup>Définition du dictionnaire Larousse. [En ligne]. [www.larousse.fr/dictionnaires/francais/seuil/72432](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/seuil/72432)

- La relation entre l'utilisation du territoire par les usagers et les impacts sur les environnements biochimiques et sociaux n'est pas linéaire. En général, cette relation montre qu'un usage léger du territoire mène à une grande augmentation disproportionnée des impacts sur le milieu (Frissell et Duncan, 1965 ; Godfrey et Godfrey, 1981 ; Hammitt et Cole, 1987 ; Leung et Marion, 2000). Ceci suggère que la dégradation du milieu commence dès que celui-ci est ouvert à l'activité humaine, qu'elle soit récréotouristique ou autre. Pour des zones déjà hautement fréquentées, le niveau de réduction des usages doit être particulièrement élevé pour réduire le niveau d'impact sur le milieu. Dès que des impacts importants sur le milieu sont notés, des améliorations ont toutes les chances d'être difficiles et longues à atteindre ;
- Les impacts biophysiques de l'activité récréotouristique sur le milieu sont causés par un ensemble de variables : le niveau d'utilisation du territoire, le comportement des individus, le type d'activités récréotouristiques, les pratiques de gestion appliquées au milieu, le niveau de développement, la météo, la saison pendant laquelle les activités se déroulent, les endroits précis dans le milieu où les activités se déroulent, la géologie du milieu, la végétation et les caractéristiques topographiques du milieu. La grande variabilité dans le temps et dans l'espace de ces variables ainsi que le manque de connaissances pour les traiter rend difficile l'identification d'une valeur numérique unique représentant le seuil de durabilité de la capacité de support ;
- La science nécessaire à l'estimation des effets de l'activité humaine aux échelles spatiales et temporelles élargies introduites par le concept de durabilité n'est pas toujours disponible. De plus, les retards temporels et le déplacement des effets des impacts à l'intérieur d'une zone récréotouristique sont fréquents. Ceci fait en sorte que l'identification d'un seuil de capacité de support n'est pas toujours garante de succès puisque les problèmes causés par l'utilisation intensive du territoire peuvent s'être déplacés ailleurs sur celui-ci, par exemple en aval d'une rivière ou sur l'autre rive d'un lac ;
- L'identification d'un seuil de capacité de support est subjective et ne s'appuie pas toujours sur une simple description d'un phénomène objectif observé. Le seuil peut être grandement influencé par les valeurs des individus et ce qu'ils considèrent comme des changements acceptables ou non acceptables au milieu naturel ;
- Le concept de capacité de support suppose de manière implicite que l'environnement naturel et la société sont stables. Ceci est nécessaire pour concevoir un seuil qui puisse être maintenu dans le temps. Dans cette optique, une fois que le seuil est identifié, il n'est pas nécessaire de le changer puisque les conditions environnementales et sociales ne changent pas. Dans les faits, l'environnement naturel et les sociétés sont dynamiques et non linéaires, influencés par un ensemble de variables comme celles mentionnées précédemment. Ceci fait en sorte qu'un seuil de durabilité sera appelé à changer en fonction des changements vécus par les sociétés et l'environnement naturel. Si les systèmes sont dynamiques, il devient nécessaire d'estimer et de changer continuellement les seuils de durabilité.

Dans la gestion des activités récréotouristiques, une façon d'intégrer les limites du concept de seuil mentionnées ci-dessus est de se poser la question suivante : « Quelles sont les conditions

acceptables, appropriées et désirables pour la zone récréotouristique en question ? » Une fois que la réponse à cette question a été trouvée, il devient possible de discuter des différentes pratiques de gestion qui permettent d'atteindre les objectifs d'efficience, d'efficacité et d'effectivité dans les niveaux d'intensité de l'accès à un système récréotouristique (Checkland & Scholes, 1990). Par conséquent, dans certains cas, l'enjeu principal derrière l'identification d'une capacité de support n'est pas l'identification d'un seuil immuable et objectif, mais plutôt l'identification d'un niveau acceptable de changement par rapport aux conditions naturelles en fonction des buts et des objectifs de gestion d'une zone récréotouristique. Le concept de « limite de changement acceptable » est donc parfois préféré au terme « seuil » (Stankey et McCool, 1984).

Finalement, la dernière section des fiches méthodologiques, intitulée « Références », liste les ouvrages mentionnés dans les quatre autres sections ou encore les ouvrages qui peuvent être utiles au suivi de l'indicateur.

## 4.2.2 Interface graphique

Une interface graphique de type tableau de bord a été développée pour présenter de manière conviviale et accessible les résultats des collectes de données liées aux tendances récentes des indicateurs. Le tableau de bord a été conçu avec le logiciel *Tableau Desktop*, un logiciel de visualisation de données. La figure 3 présente un aperçu du tableau de bord, pour les indicateurs biologiques et physiques.

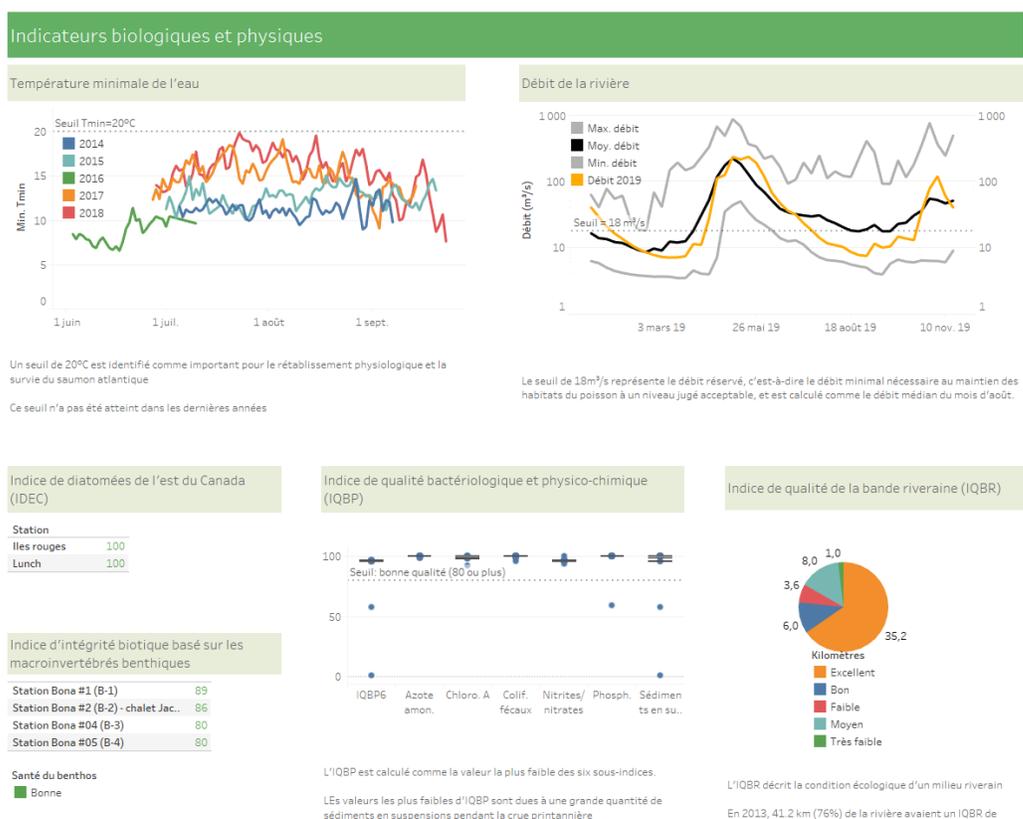


Figure 3. Aperçu du tableau de bord de l'outil d'évaluation.

## 5. GOUVERNANCE DE L'OUTIL

Pour être efficace, l'outil d'évaluation de la capacité de support nécessite une collaboration étroite entre les partenaires. Cette collaboration est nécessaire puisque les dynamiques visées par les indicateurs impliquent plusieurs organisations. Dans ce contexte, la coordination est facilitée par la mise en place d'une instance de gouvernance où les membres se rencontrent de manière récurrente avec des mandats clairs. Dans le cadre du présent projet, la gouvernance est définie de la manière ci-dessous<sup>11</sup> :

« L'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lequel les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions [...]. Ces règles et ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation entre les multiples acteurs impliqués. Cette négociation, en plus d'orienter les décisions et les actions, facilite le partage de la responsabilité entre l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une certaine forme de pouvoir. »

Cette section se penche sur les considérations liées à la création de l'instance de gouvernance qui se servira de l'outil d'évaluation de la capacité de support pour encadrer le système récréotouristique de la rivière Bonaventure.

### 5.1. AUTORITÉS DE L'INSTANCE RESPONSABLE DE LA GOUVERNANCE DE L'OUTIL

L'outil d'évaluation de la capacité de support est un outil d'aide à la prise de décisions. Les indicateurs de l'outil ont été retenus parce qu'ils visent des variables jugées importantes par les partenaires du projet. Les indicateurs retenus correspondent également, dans plusieurs cas, aux activités réalisées par les partenaires.

Par conséquent, la structure de l'instance de gouvernance doit permettre de réaliser les actions ci-dessous :

- Regrouper les partenaires qui ont un pouvoir de gestion ou d'intervention en lien avec les indicateurs ;
- Modifier les paramètres de gestion et d'impact des organisations ciblées par les indicateurs de l'outil ;
- Définir et modifier les objectifs de gestion ciblés par les indicateurs de l'outil ;
- Définir et modifier les normes évaluatives ciblées par les indicateurs de l'outil ;
- Mettre en œuvre des mesures de gestion alternatives pour solutionner des problèmes liés aux dynamiques en lien avec les indicateurs ;
- Contribuer à un budget permettant la collecte de données afin d'alimenter les indicateurs.

---

<sup>11</sup>Définition inspirée de : <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1706>

## 5.2. INTÉGRATION DE L'OUTIL AU PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISIONS

En plus des pouvoirs de l'instance de gouvernance et de ses membres, il convient de se pencher sur son mode de fonctionnement. À quelle fréquence les membres se rencontreront-ils ? À quoi serviront les rencontres ?

Pour fournir des lignes directrices à ces questions, une séquence de six étapes a été développée. Ces six étapes visent à recréer un processus de résolution de problème basé sur l'acquisition et l'utilisation de nouvelles connaissances. Cette séquence est conceptualisée comme une suite de rencontres au courant d'une année qui devrait être coordonnée par l'instance responsable de la gouvernance de l'outil d'évaluation de la capacité de support.

*1 - Identification du ou des problèmes prioritaires.* La première étape est d'identifier les problèmes et les enjeux prioritaires pour lesquels des solutions doivent être développées. Cette occasion pourrait, par exemple, se présenter lors du dépôt du bilan de fin de saison du Comité de cohabitation, en ce qui concerne les activités récréotouristiques. Ce moment pourrait également être choisi pour faire le point sur les indicateurs biochimiques.

*2 - Faire l'état des connaissances.* Une fois le problème prioritaire identifié, il convient de faire l'état de connaissances. Autrement dit, que savons-nous au sujet de ce problème ? L'instance de gouvernance devrait notamment se poser les questions suivantes :

- Le problème (variable) est-il déjà pris en charge par les indicateurs ?
  - Si oui, utiliser la fiche méthodologique de l'indicateur pour entreprendre un processus de collecte de données (étape 3 ci-dessous).
  - Si non, il convient de répondre aux questions ci-dessous :
    - Qui est impliqué dans le problème (organisations, groupes d'individus, personnes, etc.) ?
    - La qualité de l'environnement est-elle affectée ?
    - Comment le problème est-il lié aux objectifs de gestion du système récréotouristique ?
    - Le gestionnaire a-t-il les connaissances nécessaires pour résoudre le problème ?
  - Si le problème est lié aux objectifs de gestion et que le gestionnaire n'a pas les connaissances nécessaires pour régler le problème, il serait avisé de développer une fiche méthodologique pour un nouvel indicateur et d'entreprendre une collecte de données.

*3 - Collecte de données.* L'étape de la collecte de données permet de comprendre les dynamiques problématiques en cours afin de prendre des décisions informées. La réalisation d'une collecte de données demande des ressources. Avant de mettre en œuvre la méthodologie décrite dans les fiches méthodologiques, il convient de préciser les éléments ci-dessous :

- Quel est le budget pour réaliser la collecte de données ?

- Quelle organisation (ou groupe d'organisations) prend en charge la collecte, le traitement et l'analyse des données ?

Ces précisions permettront de mettre en place la réalisation des activités de collecte (acquisition d'équipement si nécessaire, mise en disponibilité de la main-d'œuvre, etc.), la définition du plan de travail (horaire des activités, dates butoirs, etc.), et la définition des livrables.

*4 - Partage des résultats.* Une fois que la collecte de données a été réalisée et que les données ont été traitées et analysées, les résultats doivent être partagés. Ce partage s'effectue en deux étapes. En premier lieu, les résultats sont intégrés à l'outil d'évaluation de la capacité de support sur le tableau de bord développé avec *Tableau Desktop*. L'intégration des données à l'outil viendra compléter les données manquantes ayant justifié la réalisation de la collecte de données et viendra partager les informations avec l'ensemble des partenaires.

En deuxième lieu, les résultats sont présentés à l'instance de gouvernance de l'outil. La présentation des résultats à cette instance permet de colliger les commentaires des partenaires en réponse aux résultats de la collecte de données.

*5 - Identification et mise en place de solutions.* Les discussions découlant du partage des résultats doivent être utilisées pour identifier des solutions. Dans cette optique, les nouvelles connaissances auront permis de comprendre la nature du problème. Les solutions pourraient, dans certains cas, nécessiter de nouvelles pratiques de gestion, par exemple (Manning, 2007 : p. 201) :

- Réduire le niveau d'utilisation de l'ensemble du territoire ;
- Réduire le niveau de fréquentation d'une zone problématique spécifique ;
- Modifier le lieu de réalisation des activités dans une zone spécifique ;
- Modifier l'horaire de réalisation de certaines activités ;
- Modifier les activités permises et viser le changement de comportement des visiteurs ;
- Modifier les attentes des visiteurs ;
- Mener des campagnes de sensibilisation ;
- Augmenter le niveau de résilience du milieu naturel ;
- Réhabiliter le milieu naturel affecté.

Une fois la solution identifiée, l'instance de gouvernance de l'outil met en place les mesures et les solutions envisagées. Celle-ci définit qui fait quoi, quand et comment.

*6 - Mécanisme d'évaluation et de suivi.* Une fois la solution mise en place, l'instance de gouvernance doit assurer un suivi de l'efficacité des solutions mises en place. Ce suivi peut s'effectuer en utilisant la même fiche méthodologique utilisée aux étapes précédentes ou, au besoin, en développant une méthode plus appropriée. Le mécanisme de suivi doit permettre d'évaluer si les mesures mises en place ont été un succès ou un échec.

### 5.3. MODÈLE DE GOUVERNANCE PRÉSENTEMENT SUGGÉRÉ (COMITÉ DE GESTION MULTIPARTITE)

Le *Cadre de gestion adaptée à la rivière Bonaventure*<sup>12</sup> met de l'avant une structure provisoire pour un comité de gestion de la rivière Bonaventure<sup>13</sup> impliquant les principaux acteurs concernés. Intitulé Comité de gestion multipartite de la rivière Bonaventure (CGMRB), ce comité vise à « [...] assurer la réalisation des actions prévues dans le Cadre de gestion, de veiller à ce que les orientations et les objectifs de gestion soient respectés, de baliser le développement de la rivière de même que de permettre l'établissement d'un partenariat entre les exploitants du récréotourisme et les autres acteurs du milieu » (CEGS, 2016 : p. 38).

Trois axes ont été suggérés pour structurer le comité multipartite : 1) l'occupation des rives ; 2) le récréotourisme ; 3) le suivi environnemental de la rivière. Il a été suggéré que le Comité de gestion multipartite soit constitué de 3 groupes de travail, soit un groupe par axe d'intervention. Les tâches, livrables et domaines d'intervention suggérés pour chaque groupe de travail sont<sup>14</sup> :

1. **Occupation des rives** : production d'un document annuel (bilan des activités), application de la réglementation municipale, diffusion d'information et outil de sensibilisation aux citoyens (comme le projet *Opération Rives*), application d'une politique intermunicipale dédiée aux rives ;
2. **Suivi environnemental** : documenter les indicateurs environnementaux de l'outil de capacité de support, dont le suivi de l'état des rives ;
3. **Récréotourisme** : planifier la pratique des activités et établir des règles pour renforcer la sécurité des usagers.

Suite à des délibérations du CGMRB tenues en 2018 et 2019, il a été décidé que celui-ci n'aurait pas de pouvoir de gestion, mais agirait dans un objectif de concertation. Pour le moment présent, le CEGS assume l'animation des travaux du comité<sup>15</sup>. Le Conseil de bassin versant de la rivière Bonaventure pourrait, à terme, prendre en charge le Comité de gestion multipartite.

### 5.4. AUTRES MODÈLES DE GOUVERNANCE

Il existe différents modèles de gouvernance pour les contextes où plusieurs organisations sont impliquées<sup>16</sup>. Cette section résume quelques-uns de ces modèles afin d'alimenter les réflexions sur le fonctionnement et la structure du CGMRB qui pourrait être adoptée comme instance de gouvernance de l'outil d'évaluation de la capacité de support.

---

<sup>12</sup>[https://eaugaspesiesud.org/wp-content/uploads/2015/11/LECadreGestionRivBonaventureFINAL\\_CEGS\\_2016.pdf](https://eaugaspesiesud.org/wp-content/uploads/2015/11/LECadreGestionRivBonaventureFINAL_CEGS_2016.pdf)

<sup>13</sup>Annexe 2.

<sup>14</sup>Compte-rendu de la rencontre du comité multipartite de la rivière Bonaventure, 24 mai 2019.

<sup>15</sup>Compte-rendu de la rencontre du comité multipartite de la rivière Bonaventure. 24 mai 2019.

<sup>16</sup>Sections basées sur Zerdani (2010). Voir l'Annexe 3 pour un tableau résumant les modèles présentés.

### 5.4.1 Gouvernance centralisée

D'abord, la gouvernance peut être centralisée par une organisation leader ou par un centre administratif.

#### *Organisation leader*

Dans le cas où la gouvernance provient d'une organisation leader, un membre du réseau détient le leadership. Il s'agit donc d'une gouvernance centralisée. Les rôles et les pouvoirs décisionnels sont inégaux entre l'organisation leader et les autres membres. L'organisme leader aura divers rôles, notamment coordonner les activités et les décisions stratégiques, gérer le réseau, ainsi que favoriser l'atteinte des buts en organisant les activités des membres en conséquence. L'organisme leader doit développer la vision stratégique du réseau et s'assurer qu'une atmosphère de confiance règne. Le processus de décision est simple dans ce mode de gouvernance puisque les décisions sont prises par une seule organisation. Or, le modèle s'applique plus souvent dans des réseaux d'envergure, notamment la santé et les services sociaux et moins par les organismes communautaires ou sans but lucratif puisque les échanges entre les membres ont tendance à être horizontaux.

#### *Centre administratif*

Lorsque la gouvernance est tenue par un centre administratif, l'organisation leader en matière de gouvernance n'est pas membre du réseau, mais une ressource externe qui peut être composée de diverses façons, par exemple par une personne ou un groupe de personnes. Cette ressource agit comme agent facilitateur entre les membres. Les membres choisissent cette ressource externe qui assurera la structure de la gouvernance. Celle-ci a donc un rôle important de gestion dans les activités stratégiques, de soutien et de coordination. En somme, ce type de gouvernance est « une entité coordinatrice qui peut fixer certaines règles du jeu et organiser ainsi la coopération non hiérarchique » (Zerdani, 2010 : p. 25).

### 5.4.2 Gouvernance communautaire ou collective

La deuxième structure est la gouvernance communautaire ou collective. Celle-ci se divise en deux modes, la gouvernance associative, puis la gouvernance partagée. Dans ces deux cas, la gouvernance est partagée entre les membres, ce qui amène un partage des pouvoirs décisionnels.

#### *Gouvernance associative*

Dans la gouvernance associative, aucune organisation membre ne prend le leadership, il s'agit plutôt d'une communauté entre membres. Ainsi, la confiance et la solidarité entre les membres sont nécessaires. Le noyau de gouvernance est formé par une association, une corporation ou autre. Par contre, il existe un risque de résistance au changement dans les organisations ayant une structure assez rigide.

#### *Gouvernance partagée*

Dans la gouvernance partagée, le réseau est gouverné par les membres sans y avoir de structure spécifique de gouvernance. Les membres sont égaux dans le processus de prise de décisions et

aucune organisation ne détient le leadership du réseau. Il s'agit donc d'une structure décentralisée. Les membres s'occupent de la gestion stratégique et opérationnelle du réseau, ainsi que l'ensemble des relations avec les parties prenantes.

### **5.4.3 Gouvernance basée sur les contrats et gouvernance relationnelle**

Enfin, la troisième structure est la gouvernance partenariale. Celle-ci prend une forme contractuelle, relationnelle ou complémentaire.

#### *Gouvernance contractuelle*

La gouvernance appuyée sur des contrats ou sur des accords formels et légaux permet de gérer de façon formelle les relations entre les partenaires d'un réseau. Les ententes et les obligations explicites des partenaires sont mises de l'avant afin de faciliter le respect de leurs engagements. Dans ce cas, les partenaires ont des guides de directives normatives qui peuvent s'avérer utiles dans des contextes de prise de décision ou de résolution de conflits.

#### *Gouvernance relationnelle*

D'autre part, la gouvernance relationnelle est implicite et est basée sur des normes relationnelles. Cette gouvernance mise sur le développement de mécanismes relationnels, dont la confiance et l'engagement entre les membres. L'objectif de cette structure est de faciliter et de favoriser le transfert des connaissances ainsi que de permettre le partage des savoirs et des apprentissages. L'établissement d'un lien de confiance est souhaitable dans ce modèle, car ceci peut entraîner un comportement coopératif et diminuer l'incertitude. Ainsi, la gouvernance relationnelle peut favoriser des alliances stables avec d'autres organisations.

#### *Gouvernance complémentaire*

La gouvernance contractuelle ne sera pas suffisante s'il n'existe pas une bonne relation de confiance entre les membres du réseau. Dans de telles situations, un mode de gouvernance qui englobe les gouvernances basées sur les contrats et sur les relations s'avère pertinent. Par exemple, les enjeux et les échanges entre membres sont souvent imprévisibles et ne peuvent pas être inclus dans un contrat. Le développement d'un contrat sera davantage adapté et adéquat au contexte à long terme s'il prend en compte des normes relationnelles.

# CONCLUSION



Pour conclure, ce document avait pour objectif de montrer comment les différents livrables produits dans le cadre du présent projet sont liés à la mise en place et au fonctionnement de l'instance de gouvernance qui sera responsable de l'outil d'évaluation de la capacité de support de la rivière Bonaventure. Le bon fonctionnement de l'outil sera tributaire de l'efficacité du modèle de gouvernance retenu pour regrouper les acteurs clés et leur permettre de collaborer efficacement. Pour atteindre cet objectif d'efficacité, le modèle retenu devra être en harmonie avec la structure légale et réglementaire encadrant le système récréotouristique de la rivière Bonaventure et disposer de l'autorité nécessaire pour introduire les changements requis au sein des organisations participantes.

# BIBLIOGRAPHIE

(CEGS). Conseil de l'Eau Gaspésie Sud. 2016. *Pour un avenir durable*. Cadre de gestion adaptée à la rivière Bonaventure.

(USDI). U. S. Department of the Interior. 2011. *Water and Land Recreation Opportunity Spectrum*. Users' Handbook. 2<sup>nd</sup> Edition.

Checkland, P. and Scholes, J. 1990. *Soft Systems Methodology in Action*. West Sussex, UK : John Wiley and Sons.

Clark, R., Hendee, J. et Campbell, F. 1971. *Values, behaviour, and conflict in modern camping culture*. Journal of Leisure Research 3, p. 145-49.

Frissell, S. S. Jr. et Duncan, D. P. 1965. *Campsite preferences and deterioration*. Journal of Forestry 63, 256-60.

Godfrey, P. J. and Godfrey, M. M. 1981. *Ecological effects of off-road vehicles on Cape Cod*. Oceanus 23, 56-67.

Hammit, W. 1989. *The spectrum of conflict in outdoor recreation*. Outdoor recreation benchmark 1988: Proceedings of the National Outdoor recreation Forum. USDA Forest Service General Technical Report SE-52, 439-50.

Hammit, W. E. and Cole, D. N. 1987. *Wildland Recreation: Ecology and Management*. New York, NY : Wiley.

Hardin, G. 1968. *The Tragedy of the Commons*. Science 162:1243-48.

Jacob, G. et R. Schreyer. 1980. *Conflict in Outdoor Recreation: A Theoretical Perspective*. Journal of Leisure Research. Volume 12, n.4, p.368-380.

Leung, Y. and Marion, J. L. 2000. *Recreation impacts and management in wilderness: A state-of-knowledge review*. In D. N. Cole, S. McCool, W. T. Borrie and J. O'Loughlin (eds) Wilderness Science in a Time of Change: Vol. 5. Wilderness Ecosystems, Threats, and Management (p. 23-48). Ogden, UT: USDA Forest Service, Rocky Mountain Research Station.

Manning, Robert E. 2011. *Studies in Outdoor Recreation*. Search and Research of Satisfaction. 3rd Edition. OSU Press.

Manning, Robert E. 2007. *Parks and carrying capacity*. Commons without tragedy. Island Press.

McAvoy, L., Gramman, J., Burdige, R. et Absher, J. 1986. *Understanding the causes of conflict between commercial and recreational users of the Mississippi River*. Journal of Park and Recreation Administration, 1, 12-17.

McCool, Stephen F. et David W. Lime. 2001. *Tourism Carrying Capacity: Tempting fantasy of useful Reality?* Journal of Sustainable Tourism. Vol. 9, N° 5.

Shelby, B. et Heberlein, T. A. 1986. *Carrying capacity in recreation settings*. OSU Press.

Schreyer, R. 1990. *Conflict in outdoor recreation: The scope of the challenge to resource planning and management*. In Social Science and Natural Resource Recreation Management. Boulder, CO : Westview Press, p. 13-31.

Stankey, G. H. and McCool, S. F. 1984. *Carrying capacity in recreational settings: Evolution, appraisal and application*. Leisure Sciences. Vol. 6, N° 4, 453-73.

Todd, S. et Graefe, A. 1989. *Level of experience and perception of conflict among canoeists on the Delaware River*. Proceedings of the 1989 Northeastern Recreation Research Symposium, USDA General Technical Report NE-289, 107-14.

Vaske, J. J, A. R. Graefe, and F. R. Kuss. 1983. *Recreation impacts: A synthesis of physical, environmental, and social research*. Pages 96-107 dans *Transactions of the 48th North American Wildlife and Natural Resource Conference*. Washington, D.C. : The Wildlife Management Institute.

Wagar, J. A. 1974. Recreational carrying capacity reconsidered. Journal of Forestry. Vol. 72, N° 5, 274-8.

Wight, P. A. 1998. *Tools for sustainability analysis in planning and managing tourism and recreation in the destination*. In C. M. Hall and A. A. Lew (eds) *Sustainable Tourism: A Geographical Perspective* (p. 75-91). Harlow, Essex, UK : Addison Wesley Longman.

Zerdani, T. 2010. *Gouvernance de réseaux interorganisationnels : revue de littérature et cadre d'analyse*. Les Cahiers du CRISES. Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).

# ANNEXE 1

## PRINCIPAUX FACTEURS MENANT À DES CONFLITS RÉCRÉOTOURISTIQUES

Facteurs	Définition	Composantes
Style d'activité	Réfère à la signification qu'un individu accorde à l'ensemble des comportements qui constituent une activité récréative.	<p>1 - <i>Intensité de la participation</i> : Le niveau d'importance que l'individu accorde à la pratique de l'activité ; centralité de l'activité dans la vie de l'individu.</p> <p>2 - <i>Recherche de statut social dans la pratique de l'activité</i> : S'exprime par la quantité d'argent investi dans de l'équipement spécialisé et par le niveau d'expertise développée pour performer dans la pratique de l'activité.</p> <p>3 - <i>Niveau d'expérience dans la pratique de l'activité</i> : Un individu avec plus d'expérience tendra à être plus exigeant par rapport à la définition d'une activité réussie par rapport à un débutant.</p>
Spécificité de la ressource naturelle	Réfère à l'importance qu'un individu accorde à l'utilisation d'une ressource récréative ou la fréquentation d'un lieu particulier. Ceci inclut la perception personnelle de ce qui est l'usage « correct » de cette ressource. Un exemple serait l'utilisation traditionnelle de la pêche au saumon, où le pêcheur se retrouve seul dans un environnement sauvage où presque toute trace d'activité humaine est absente. Tout individu ou groupe d'individus qui brise cette perception traditionnelle nuit aux objectifs de la personne qui détient cette perception et causera un conflit lié à la ressource.	<p>1 - <i>Évaluation de la qualité de la ressource</i> : La perception d'unicité du lieu (ou ressource) liée au niveau de familiarité par rapport à celui-ci. Autrement dit, la ressource peut sembler banale pour quelqu'un qui la côtoie de manière quotidienne, mais peut être une expérience unique pour un touriste qui en est à sa première visite.</p> <p>2 - <i>Appropriation personnelle de la ressource</i> : Un utilisateur assidu de la ressource peut en venir à se l'approprier et à croire que seuls « les habitués » savent comment la gérer et l'utiliser correctement.</p> <p>3 - <i>Statut social lié à la connaissance approfondie du système récréatif</i> : Ce type d'utilisateur fréquent de la ressource estime la connaître de fond en comble. Partager ces connaissances avec les utilisateurs occasionnels peut brimer le statut de ceux qui les possèdent.</p>

Mode (ou type) d'expérience	Réfère aux différentes attentes des utilisateurs par rapport à la manière dont l'environnement naturel est perçu.	<p>Il existe un continuum précisant le niveau auquel le participant se concentre ou non sur l'environnement naturel. Aux extrémités du continuum se trouvent :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Attentes non spécifiques</i> : Une personne dans cet état d'esprit apprécie l'expérience récréotouristique sans avoir d'attente spécifique.</li> <li>2. <i>Attentes spécifiques</i> : Une personne dans cet état d'esprit a des attentes spécifiques par rapport à l'expérience récréotouristique. L'utilisateur est plus rigide par rapport aux éléments qu'il considère comme inacceptables dans la pratique de l'activité, ce qui rend les conflits plus probables.</li> </ol>
Tolérance par rapport à la diversité des styles de vie	Réfère aux inclinaisons d'une personne à accepter ou à rejeter des styles de vie différents du sien.	<p><i>1 - Présence d'items technologiques (ex. : véhicules motorisés, drones, etc.) dans le système récréatif</i> : Pour certains, ceci nuit à la perception d'une expérience en milieu naturel. Pour d'autres, l'utilisation de véhicules motorisés est une forme d'échappatoire et fait partie intégrante des objectifs à atteindre dans la pratique d'activités en milieu naturel.</p> <p><i>2 - Préjugés envers différents types ou groupes d'utilisateurs</i>. Des préjugés sociaux, raciaux ou ethniques peuvent mener à la considération de l'autre comme étant un intrus, que celui-ci partage ou non la même vision de l'activité récréotouristique.</p>



# ANNEXE 3

## MODÈLES DE GOUVERNANCE<sup>18</sup>

Structures de gouvernance de réseaux d'organisations	Modes de gouvernance de réseaux	Résumé des caractéristiques
Gouvernance centralisée	Entreprise leader	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un organisme membre du réseau détient le leadership</li> <li>• Asymétrie des pouvoirs et des rôles entre l'organisme leader et les autres organismes</li> <li>• L'organisme leader coordonne les activités et les décisions stratégiques, assure la gestion, facilite les activités des membres prévues pour l'atteinte des buts du réseau</li> </ul>
	Centre administratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation leader n'est pas un membre du réseau, c'est une organisation externe</li> <li>• Réseau gouverné de l'extérieur par une structure administrative volontairement choisie par les membres</li> <li>• Rôle important dans la coordination et le soutien du réseau</li> </ul>
Gouvernance communautaire ou collective	Gouvernance associative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune organisation membre ne prend le leadership --&gt; il s'agit plutôt d'une communauté entre pairs</li> <li>• Noyau de gouvernance sous forme d'association, de corporation, d'agence spécialisée, etc.</li> <li>• Échanges basés sur la confiance, la solidarité, la proximité géographique</li> </ul>
	Gouvernance partagée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau gouverné par les membres sans structure spécifique de gouvernance --&gt; base égale dans le processus de prise de décisions</li> <li>• Aucune organisation détient le leadership du réseau</li> <li>• Structure décentralisée</li> <li>• Les membres sont les seuls responsables de la gestion et s'occupent des relations externes avec les parties prenantes</li> </ul>

<sup>18</sup>Contenu tiré de Zerdani (2010).

<b>Gouvernance basée sur les contrats et gouvernance relationnelle</b>	<b>Contrats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gouvernance appuyée sur des accords formels et légaux ou des contrats --&gt; gérer de façon formelle les relations entre les partenaires du réseau</li> <li>• Permet de souligner les promesses et obligations de tous les partenaires, dans le but qu'ils respectent leurs engagements</li> <li>• Guide de directives normatives pour l'ensemble des partenaires --&gt; les membres peuvent l'utiliser lorsqu'approprié, par exemple dans des situations conflictuelles --&gt; un moyen pour prendre des décisions et résoudre des conflits</li> </ul>
	<b>Relationnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer des mécanismes relationnels dont la confiance et l'engagement</li> <li>• Met accent sur les interdépendances (non économiques) des partenaires existants ou pouvant se développer, par exemple la confiance, cohésion, proximité</li> <li>• Mise en place d'alliances stables et loyales</li> <li>• Comportement coopératif et diminuer les incertitudes</li> </ul>
	<b>Complémentarité contrats- relationnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat ne sera pas suffisant s'il n'existe pas une bonne relation et une confiance entre les membres du réseau --&gt; donc complémentarité entre les 2</li> <li>• Enjeux et échanges imprévisibles ne peuvent être inclus dans un contrat</li> <li>• La gouvernance relationnelle peut mener au développement d'un contrat adapté et adéquat au contexte à long terme</li> </ul>





Cégep de la Gaspésie et des Îles – Campus de Carleton-sur-Mer  
Correspondance : 776, boulevard Perron | Bureau : 767, boulevard Perron  
Carleton-sur-Mer (Québec) G0C 1J0  
Téléphone : 418 364-3341, poste 8777 | [info@ciradd.ca](mailto:info@ciradd.ca)

