ATTEINDRE
DE NOUVEAUX SOMMETS

GUIDE POUR L'ÉLABORATION PAR UNE COLLECTIVITÉ DE BUTS, D'OBJECTIFS ET D'INDICATEURS RELATIFS À LA SANTÉ D'UN ÉCOSYSTÈME

Environnement Canada
PLAN D'ACTION DU FRASER

Environment Canada
FRASER RIVER ACTION PLAN

Canada

Le présent rapport a été préparé par Kathy Grant.
Les illustrations et la mise en page sont de Tom Moore,
Moore Davies Graphics.

Note
Le présent rapport a été préparé avec le soutien financier des responsables du Plan d'action du Fraser d'Environnement Canada. Son contenu ne reflète pas nécessairement les points de vue et les politiques d'Environnement Canada.

Pour obtenir d'autres exemplaires, prière de communiquer avec les responsables du :
Plan d'action du Fraser
Environnement Canada
1200, 73e Avenue ouest, bureau 700
Vancouver (C.-B.)
V6P 6H9
http://www.pwc.bc.doe.ca\ec\frap\index.html
Numéro de catalogue: En40-234/1-1997F
ISBN: 0-662-82378-8
DOE FRAP 1997-17

Avant-propos

À qui s'adresse ce guide?

Ce guide est destiné aux ***groupes communautaires,*** **aux** ***tables rondes*** **et aux** ***personnes intéressées*** à créer des écosystèmes viables à long terme et en meilleure santé à l'aide de buts, d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la santé de l'écosystème. Un tel projet donnera de meilleurs résultats s'il est entrepris par un groupe communautaire en partenariat avec des organismes gouvernementaux, des gens d'affaires et des résidents locaux.

Que contient-il?

Le processus décrit dans le présent guide repose dans une large mesure sur les expériences acquises par les membres de la Table ronde du bassin de la rivière Salmon (SRWR), groupe communautaire de l'intérieur de la Colombie-Britannique formé pour améliorer la santé d'un écosystème. La SRWR a élaboré des buts, des objectifs et des indicateurs relatifs à la santé de l'écosystème à l'aide d'un processus (décrit dans le présent document) publié par le Conseil canadien des ministres de l'Environnement. Le guide est divisé en cinq chapitres, dans lesquels sont décrites les étapes requises pour élaborer et utiliser des buts, des objectifs et des indicateurs relatifs à la santé d'un écosystème. Le chapitre 1 contient des définitions de ces outils et de certains termes clés utilisés dans le guide. Le chapitre 2 présente des suggestions pour se préparer à ce processus. On trouvera au chapitre 3 des méthodes pouvant être utilisées pour élaborer des buts, des objectifs et des indicateurs relatifs à la santé de l'écosystème et au chapitre 4, des façons dont ces outils peuvent être utilisés pour les besoins de la surveillance, de la planification et de la communication. Enfin, le chapitre 5 présente quelques conseils sur la façon d'adapter ce processus aux besoins de votre collectivité. D'autres ressources figurent dans les annexes.

Comment doit-on l'utiliser?

Le processus décrit dans le présent guide peut-être appliqué à diverses situations. Les détails ou les suggestions qu'il contient ne conviennent peut-être pas à votre collectivité. ***Le but de ce guide est de vous orienter et de vous inciter à réfléchir au type de processus approprié pour votre collectivité. Faites preuve de discernement en choisissant les éléments qui vous sont pertinents et utiles.***

Remerciements

La rédaction du présent guide n'aurait pas été possible sans les efforts et le dévouement des membres de la Table ronde du bassin de la rivière Salmon qui ont contribué de façon incommensurable à l'élaboration de buts, d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la santé de l'écosystème.

Les personnes suivantes ont contribué à la rédaction du présent guide en y apportant leur soutien et leurs précieuses idées ou, encore, en prenant le temps de l'examiner et de formuler des commentaires sur une version précédente.

Al Bangay
Vic Bartnik
Jean Burton
Kevin Cash
Neils Christiansen
Richard Elliot
Julia Gardner
Annie-France Gravel
Robert Hélie
Kim Joslin
Kirk Johnstone
Gary Kofinas
Dennis Lapierre
Don MacDonald
Fred Mah
Al McCracken
Rick McKelvey
Malcolm Smith
Janet Stavinga
Roy Tomlinson
Pat Warrington
Mike Wallis
Cecilia Wong

Table des matières

Chapitre 1

Célébrer et créer l'avenir d'un écosystème : outils pour améliorer la santé d'un écosystème

1.1 Quelques concepts clés....3
1.1.1 Écosystème....3
1.1.2 Collectivité....5
1.1.3 Santé des écosystèmes et approche écosystémique....6
1.2 Cadre pour la définition de buts, d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la santé d'un écosystème....8
1.3 Processus de collaboration et implication de la collectivité....10
Résumé du chapitre....13

Chapitre 2

Prêt pour l'envol? Façons de déterminer si votre collectivité est prête à passer à l'action

2.1 Caractéristiques du responsable....16
2.2 Acquisition de compétences....19
2.3 Sensibilisation et soutien....22
2.4 Rôles et responsabilités....25
2.5 Ressources financières....29
2.6 Code de conduite....32
2.7 Mise en garde finale au sujet de l'élaboration de méthodes appropriées....33
Résumé du chapitre : êtes-vous prêt?....35

Chapitre 3

C'est un départ! Définition de buts, d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la santé d'un écosystème pour votre collectivité

3.1 Que savons-nous? Établissement d'une base de données accessible sur l'écosystème....38
3.1.1 Que faut-il y inclure?....40
3.1.2 À quoi devrait ressembler la base de données?....42
3.1.3 Qui doit constituer la base de données?....43

3.2 Que voulons-nous? Expression d'une vision par des buts et des objectifs relatifs à la santé de l'écosystème....45
3.2.1 Définition d'une vision....46
3.2.2 Utilisation de votre base de données pour évaluer votre vision ...52
3.2.3 Expression de votre vision collective au moyen de buts et d'objectifs relatifs à la santé de l'écosystème....53
3.3 Comment saurons-nous si nous atteignons nos objectifs? Élaboration d'indicateurs de santé de l'écosystème....54
3.3.1 Préparatifs en vue de la sélection des indicateurs....55
3.3.2 Atelier sur la sélection d'indicateurs....56
3.3.3 Méthode de classement des indicateurs selon un ordre de priorité....57
3.4 Délai d'exécution....58
Résumé du chapitre : Points à examiner!....60

Chapitre 4

Maintenez votre trajectoire : plans d'action, surveillance et présentation de rapports concernant les buts, les objectifs et les indicateurs

4.1 Utilisation des buts et des objectifs relatifs à la santé de l'écosystème dans les plans d'action....64
4.1.1 Quels éléments un plan d'action doit-il comprendre?....66
4.1.2 Gens d'action et gens de réflexion....67
4.1.3 Bénévoles....69
4.2 Élaboration d'un programme de surveillance communautaire basé sur vos indicateurs....70
4.3 Présentation de rapports sur vos progrès....73
4.3.1 Rendre compte au groupe responsable....74
4.3.2 Rendre compte à la collectivité élargie....75
4.3.3 Rendre compte à des groupes externes....76
Résumé du chapitre....77

Chapitre 5

Vous n'êtes pas les premiers à voler : tirez parti de vos propres expériences et de celles des autres

5.1 Tenez-vous au courant des conditions locales....80
5.1.1 Culture....80

5.1.2 Collaboration axée sur une vision ou sur la résolution de conflits 82
5.1.3 Conditions écologiques, économiques ou sociales particulières 83
5.2 Plus facile à dire qu'à faire! 84
5.3 Où trouver de l'aide 86
Résumé du chapitre 89

Autres renseignements et références

Annexe A Références générales 92

Annexe B Techniques de processus de groupe 93
- Procédures d'évaluation
- Concertation, négociation et collaboration
- Essais sur le terrain
- Animation
- Médias
- Développement des collectivités
- Culture organisationnelle

Annexe C Levée de fonds pour les groupes sans but lucratif 95

Annexe D Indicateurs et surveillance 96
- critères de sélection d'indicateurs de santé d'un écosystème

Annexe E Gestion des bénévoles 98

Annexe F Organismes gouvernementaux et relations avec les gouvernements 99

Annexe G Bassin de la rivière Salmon 100
- Élaboration de la base de données
- Élaboration de buts et d'objectifs relatifs à la santé de l'écosystème par la collectivité
- Élaboration d'indicateurs de santé de l'écosystème
- Élaboration de programmes de surveillance communautaires

Figures

Figure 1 : Facteurs liés à la planification d'écosystèmes durables et en santé.....7

Figure 2 : Cadre pour la définition de buts, d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la santé d'un écosystème 10

Figure 3 : Incitation à joindre les rangs de groupes communautaires de gérance.....20

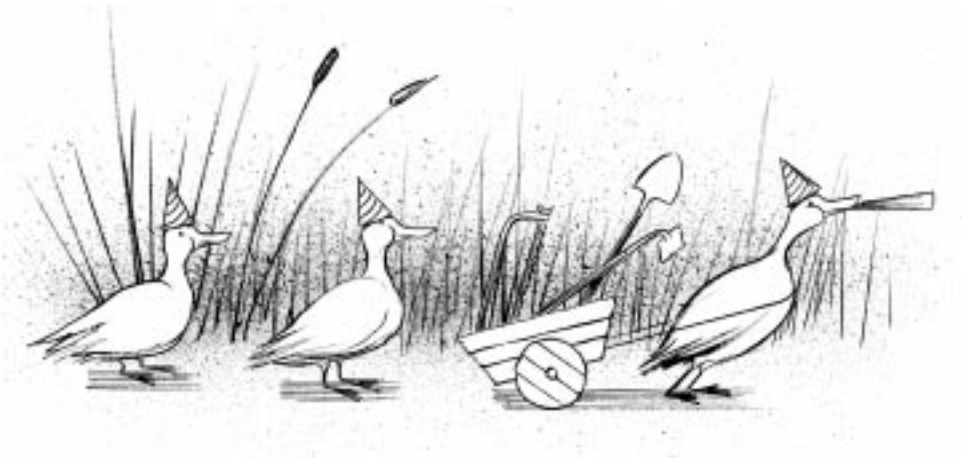
Figure 4 : Buts, objectifs et indicateurs types relatifs à la santé de l'écosystème - Bassin de la rivière Salmon 47

Figure 5 : Exercice du «rêve éveillé dirigé».....51

CHAPITRE 1

Célébrer et créer l'avenir d'un écosystème

Outils pour améliorer la santé d'un écosystème



Célébrer et créer l'avenir d'un écosystème

Outils pour améliorer la santé d'un écosystème

Le présent manuel décrit un processus qui vise à créer des écosystèmes viables à long terme et en meilleur état à l'aide de buts, d'objectifs et d'indicateurs en matière de santé.

Les avantages à long terme d'un écosystème en santé justifient pleinement votre investissement!

L'élaboration et l'utilisation de ces outils permettra ce qui suit :

- Évaluation des conditions et des connaissances actuelles concernant l'écosystème
- Description de la vision qu'a votre collectivité d'un avenir sain
- Choix d'indicateurs pour déterminer si votre collectivité «respecte son programme»
- Élaboration de plans d'action et de programmes de surveillance

L'enclenchement de ce processus n'est pas une mince tâche! Bien qu'il y ait des embûches (et des récompenses) à chaque étape, les avantages à long terme que présentent une société, une économie et un écosystème en bonne santé justifient pleinement votre investissement.

Le processus de base décrit dans le présent manuel a été utilisé dans le bassin de la rivière Salmon par les membres de la Table ronde du bassin de la rivière Salmon (SRWR).

(Le bassin de la rivière Salmon est situé dans les terres intérieures de la Colombie-Britannique et couvre environ 1 510 km^2 entre Salmon Arm et Merritt. Cette rivière de

110 km se jette dans le bras Salmon du lac Shuswap.) Le présent guide décrit la philosophie de la SRWR et présente une méthode de planification en vue d'une viabilité à long terme qui s'appuie fortement sur des concepts de gestion des écosystèmes. Bon nombre des suggestions et des exemples fournis proviennent du projet du bassin de la rivière Salmon. Les autres suggestions sont tirées d'autres projets, de manuels et de guides énoncés dans les annexes.

Mais, avant de poursuivre, il convient de souligner qu'il faut se poser deux questions en lisant le guide :

Quel est votre écosystème d'intérêt?

Quelle est votre collectivité d'intérêt?

Pour vous aider à répondre à ces questions, les termes «écosystème» et «collectivité» sont expliqués dans les sections suivantes.

Un écosystème, c'est l'ensemble des organismes vivants ainsi que des éléments non vivants interagissant dans une région géographique donnée.

1.1 Quelques concepts clés

1.1.1 Écosystème

De nos jours, le mot «écosystème» est le plus souvent défini comme suit :

Un **écosystème,** c'est l'ensemble des organismes vivants (plantes, animaux, humains) ainsi que des éléments non vivants (roches, sol, eau, air) interagissant dans une région géographique donnée.

Les écosystèmes n'ont pas de frontières clairement définies. L'air, l'eau, les plantes, les animaux et les humains se déplacent et influent sur plusieurs écosystèmes différents. De fait, la Terre entière et son atmosphère pourraient être considérées comme un seul écosystème que l'on pourrait appeler «écosphère»!

Comment définit-on un écosystème au moment de la planification?

C'est peut-être plus facile que vous ne le pensez : des frontières naturelles pourraient soudainement surgir à vos yeux. Ainsi, dans le cas du bassin de la rivière Salmon, le bassin lui-même constituait le meilleur point de repère de l'écosystème. Tous les secteurs du bassin possèdent une caractéristique écologique commune : l'eau y est présente partout, et les poissons, la faune et les êtres humains en dépendent. En outre, bon nombre des préoccupations de la SRWR portaient spécifiquement sur la qualité de l'eau et sur les quantités disponibles, des aspects du bassin hydrographique qui revêtent de l'importance pour l'être humain.

Bien que le bassin soit une unité d'écosystème utile pour la SRWR, il n'est pas la seule unité pouvant être utilisée. Les enjeux auxquels s'intéresse votre collectivité touchent peut-être une autre variable géographique (viabilité d'un écosystème forestier, p. ex.). Vous pourriez aussi vous intéresser à la santé d'un petit marais ou de terres humides. Votre écosystème pourrait même englober des zones urbaines. Vous voulez peut-être vous concentrer sur la santé d'une ville et utiliser la qualité de l'air comme facteur écologique commun.

La cohésion culturelle de la population humaine est un autre facteur servant à définir les frontières d'un écosystème dans les exercices de planification. Les unités de paysage (comme un bassin hydrographique collectif) peuvent inciter les intervenants à travailler ensemble. Il se peut que les gens soient plus enclins à entreprendre un processus de planification avec leurs voisins qu'avec des gens vivant très loin d'eux.

Il n'en reste pas moins que vous devez garder à l'esprit trois grandes questions lorsque vous définissez votre écosystème :

Quelles sont les caractéristiques écologiques communes de votre écosystème?

Les limites de l'écosystème sont-elles pratiques pour traiter de vos problèmes, de vos enjeux ou de vos préoccupations?

Les limites de l'écosystème regroupent-elles des populations humaines d'une façon qui permette de tirer profit des collectivités établies?

1.1.2 Collectivité

Pour établir des buts, des objectifs et des indicateurs de santé d'un écosystème, vous devrez définir votre collectivité car, comme vous le verrez dans les prochains chapitres, c'est la collectivité qui doit faire le travail! Dans ce contexte, le terme «collectivité» se rapporte entièrement aux organisations et aux relations humaines. On peut définir une **collectivité** de la manière suivante : «Ensemble dynamique qui émerge lorsqu'un groupe de personnes :

- s'adonnent à des pratiques communes;
- dépendent les unes des autres;
- prennent des décisions ensemble;
- s'identifient comme une unité dépassant la somme de leurs relations individuelles;
- s'engagent à long terme pour assurer leur propre bien-être, celui des autres et celui du groupe»[1].

Pour définir votre **collectivité d'intérêt**, vous devez tenir compte de son interaction avec votre écosystème et du nombre de collectivités en jeu. Dans le bassin de la rivière Salmon, par exemple, la collectivité d'intérêt élargie englobe chaque résident du bassin, auquel s'ajoutent tous les organismes gouvernementaux, les entreprises ou les autres parties qui ont un intérêt dans le bassin - ce qui totalise plus de 7 000 personnes! Une plus petite

Votre collectivité d'intérêt englobe toutes les personnes touchées par la santé de l'écosystème, et tous les gens prêts à s'investir dans la création d'un avenir durable pour tous.

collectivité d'intérêt, composée de gens prêts à travailler ensemble pour les intérêts communs de la collectivité élargie, a pris naissance sous le nom de Table ronde du bassin de la rivière Salmon et compte de 20 à 200 membres actifs.

Pour définir votre collectivité d'intérêt, posez-vous les questions suivantes :

Qui est touché par la santé de votre écosystème? Vous pourrez ainsi définir la collectivité d'intérêt élargie.

Qui est prêt à planifier et à travailler activement pour un écosystème sain et viable à long terme? Vous définirez ainsi votre plus petite collectivité, celle engagée. Il peut s'agir d'un organisme, d'un ensemble d'organismes concertés ou d'un tout nouveau groupe.

Dans certains cas, il pourrait s'avérer utile de faire référence à la **collectivité résidentielle** qui comprend les résidents de votre écosystème dont les «activités économiques, sociales et environnementales sont intimement liées entre voisins» [2].

1.1.3 Santé des écosystèmes et approche écosystémique

La santé des écosystèmes présente une analogie avec la santé des humains. Comme pour une personne, on peut affirmer qu'un écosystème est en santé si ses composants fonctionnent bien et s'il apparaît comme un ensemble sain et intégré. Le terme «santé des écosystèmes» décrit des conditions souhaitables pour un écosystème. La santé désirée pour un écosystème peut être déterminée par l'entremise de processus qui combinent les attentes de la société ainsi que les connaissances scientifiques et traditionnelles actuelles.

L'être humain fait partie des écosystèmes dans lesquels il vit, travaille et obtient sa nourriture et d'autres ressources. Comme nous sommes un composant des écosystèmes,

nos activités influent sur la santé de ceux-ci. La croissance, le déclin ou l'activité générale des systèmes humains (société et économie) se produisent à l'intérieur des écosystèmes, influent les uns sur les autres ainsi que sur les attributs biophysiques autres qu'humains des écosystèmes et contribuent à la santé globale de ceux-ci.

La planification d'écosystèmes viables à long terme et en bon état est intimement liée à trois grands secteurs (figure 1).

L'approche écosystémique est un moyen de poursuivre des objectifs ou d'attaquer des problèmes dans laquelle on reconnaît explicitement les interrelations entre les attributs biophysiques d'un écosystème, de l'économie et de la société. Vous essayez de faire en sorte que les actions entreprises dans un secteur de l'écosystème ne nuisent pas aux autres secteurs. L'approche écosystémique est une façon d'améliorer la santé des écosystèmes!

Figure 1 : Facteurs liés à la planification d'écosystèmes durables et en santé

Attributs biophysiques	**Société**	**Économie**
Terre Eau Air Plantes Animaux Interactions (biologiques, physiques, chimiques)	Besoins sociaux Organismes (culturels, politiques, etc.) Valeurs Santé humaine (physique,mentale, émotive, spirituelle)	Production de biens Échange de biens Distribution de biens Utilisation des ressources

1.2 Cadre pour la définition de buts, d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la santé d'un écosystème

L'élaboration de buts, d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la santé d'un écosystème peut vous aider à mettre en pratique une approche écosystémique. En 1996, le Conseil canadien des ministres de l'Environnement (CCME) a publié un cadre pour expliquer comment ces outils peuvent être utilisés[3]. Ce cadre comporte quatre étapes (qui sont expliquées plus en profondeur aux chapitres 3 et 4).

***Étape 1* : Identification et évaluation des enjeux et compilation d'une base de données sur les écosystèmes**

Une **base de données sur les écosystèmes** est un recueil de données et de connaissances scientifiques, traditionnelles et populaires propres à un écosystème. Cette base de données devrait fournir des renseignements sur les problèmes et les enjeux propres à l'écosystème, et indiquer les domaines où des recherches additionnelles doivent être effectuées. Elle pourrait aussi servir de base pour exposer les options qui serviront à régler des problèmes ou à mettre à profit ses points forts.

***Étape 2* : Élaboration et rédaction de buts et d'objectifs relatifs à la santé de l'écosystème**

Les buts et objectifs relatifs à la santé de l'écosystème sont des exposés écrits qui décrivent les conditions que les gens souhaitent pour leur écosystème. Le but est un exposé très général de ce que les gens désirent, contrairement à la nature plus spécifique de l'objectif, qui prévoit le recours à une stratégie de gestion pour atteindre ce que l'on recherche.

Étape 3 : Sélection ou élaboration d'indicateurs de santé de l'écosystème

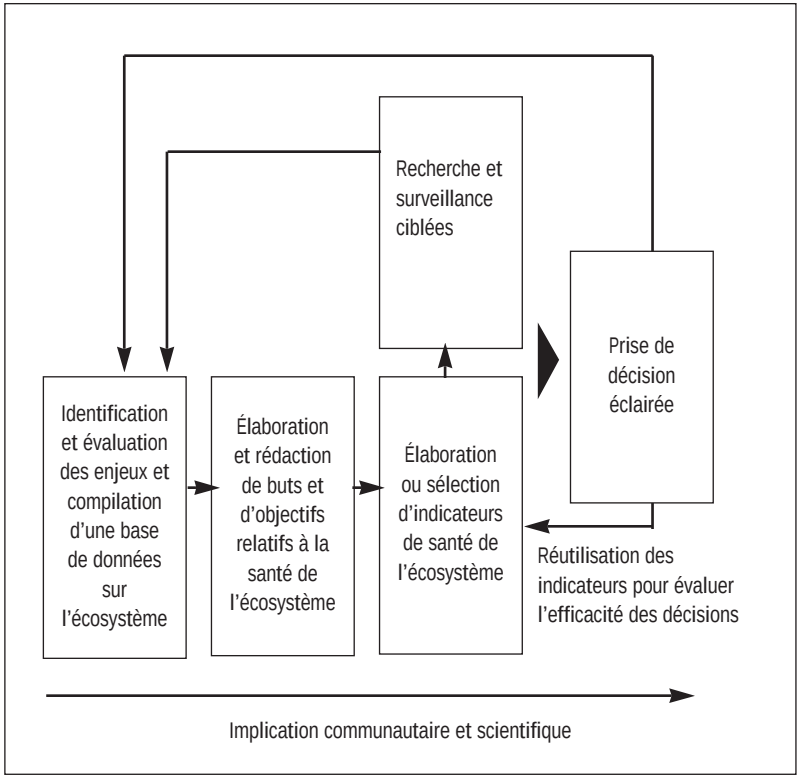
Un **indicateur de la santé d'un écosystème** est un trait ou une caractéristique mesurable de l'écosystème qui peut vous aider à déterminer si vous atteignez vos buts et vos objectifs et si votre écosystème est en bonne santé. Plusieurs indicateurs sont nécessaires pour obtenir un portrait fidèle de la santé d'un écosystème.

Étape 4 : Recherche et surveillance ciblées

Au cours des étapes 1 à 3, vous constaterez peut-être qu'il y a une foule de choses que vous aimeriez connaître au sujet de votre écosystème. Vous pouvez orienter votre recherche et vos ressources sur ces domaines. De plus, une fois que vous aurez choisi vos indicateurs, vous devrez établir un programme de surveillance pour les perfectionner et les utiliser.

Bien que ces activités soient présentées dans un ordre donné, il n'est pas nécessaire qu'elles se déroulent selon la séquence proposée. Il est possible que vous vous attaquiez à deux étapes de front sans pour autant perdre l'équilibre! Une fois rendu à l'étape 4, vous découvrirez peut-être des renseignements que vous n'aviez pas à l'étape 1, ce qui vous forcera à examiner de nouveau les étapes précédentes. Autrement dit, ce cadre comporte des *boucles de rétroaction* (se reporter à la figure 2). Il est en outre très important de prendre conscience du fait que l'élaboration de ces buts, de ces objectifs et de ces indicateurs n'est pas nécessairement gage de la santé future de votre écosystème. Vous devez entreprendre des actions pour atteindre vos buts et vos objectifs.

Figure 2 : Cadre pour la définition des buts, d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la santé d'un écosystème (source : CCME, 1996)



1.3 Processus de collaboration et implication de la collectivité

La création d'un avenir durable et sain, dont tous pourront profiter, exige de tous efforts et bonne volonté. Puisque chacun joue un rôle, d'une certaine façon, dans la société, l'économie et les écosystèmes, ***chaque être humain influe sur la santé des écosystèmes.***

On amorce souvent des projets sur des écosystèmes du fait que certaines personnes ou certains organismes

gouvernementaux sont préoccupés par les conditions environnementales. Le plus souvent, la ligne d'action consiste à modifier le comportement de quelqu'un. Ces types de projets, bien qu'ils attirent l'attention sur une question, ne connaissent habituellement que peu de succès. Les différents intervenants se sentent menacés de part et d'autre, et les groupes opposés tentent de justifier leurs actions avec des preuves au lieu de travailler conjointement à la création d'un avenir meilleur.

Pour changer notre façon de faire, il y a lieu de changer nos croyances sur la façon dont nous fonctionnons. Les gens modifient leur comportement lorsqu'ils estiment que cela améliorera leur existence et non lorsque quelqu'un leur dit «Tu devrais faire cela» ou, pire encore, «Fais-le, sinon...».

La solution : Travailler ensemble

Travailler ensemble peut sembler utopique et accablant au début. N'allez surtout pas croire qu'il s'agit là d'une solution facile qui réglera tous vos problèmes. Ce n'est pas le cas! En fait, votre première difficulté sera peut-être d'amener d'autres gens à s'intéresser à votre projet.

Par exemple, au cours des premières réunions de la SRWR (avant l'élaboration des buts, des objectifs et des indicateurs), le groupe se demandait si les propriétaires de terres riveraines seraient un jour intéressés à entreprendre des projets de restauration tels que la stabilisation des berges, la plantation d'arbres et l'installation de clôtures pour les troupeaux. En continuant à travailler avec les quelques propriétaires fonciers qui avaient manifesté un intérêt, la SRWR a finalement mis sur pied un projet de restauration, puis un autre et un autre, etc. Aujourd'hui, la SRWR compte 30 propriétaires fonciers qui participent à des projets de restauration sur leurs propriétés et possède une liste d'attente de personnes intéressées à travailler avec elle.

Puisque nos actions influent sur la santé des écosystèmes, chacun de nous a un rôle à jouer quant à la création d'un avenir sain.

«Deux têtes valent mieux qu'une», voilà l'autre avantage du travail en équipe. Chaque personne voit un problème selon sa propre perspective. La collaboration aboutit à une meilleure évaluation des problèmes, à des solution créatives qui vont au-delà de la vision limitée d'une personne sur ce qu'il est possible de réaliser[4].

Les chapitres 2 et 5 contiennent quelques conseils sur la façon de trouver le soutien nécessaire et de travailler de façon concertée. Pour l'instant, tentez de garder les points suivants à l'esprit tout en pensant à la manière d'élaborer des buts, des objectifs et des indicateurs qui contribueront à la santé future de votre écosystème :

- ***Participation absolue.*** Toute personne intéressée ou demeurant dans votre écosystème a un rôle à jouer pour bâtir son avenir. Les renseignements doivent être partagés et être accessibles à toutes les parties concernées.
- ***Facteur éducatif.*** Chaque personne a quelque chose à apprendre des autres. Vous pensez peut-être savoir ce dont votre écosystème a vraiment besoin, jusqu'au moment où vous vous apercevez qu'une autre personne a une meilleure idée.
- ***Facteur de collaboration.*** Les décisions soutenues par un grand nombre de personnes ont le pouvoir de provoquer des changements.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

- ***Les buts, les objectifs et les indicateurs relatifs à la santé de l'écosystème*** sont des outils qui peuvent être élaborés et utilisés par des groupes communautaires qui travaillent à la création d'un avenir durable et sain.
- Un ***écosystème***, c'est l'ensemble des organismes vivants (y compris les êtres humains) ainsi que des éléments non vivants interagissant dans une région géographique donnée. On peut définir les limites d'un écosystème en examinant une caractéristique écologique commune et ce qu'il convient de faire relativement aux problèmes ou aux enjeux de votre collectivité.
- La ***collectivité d'intérêt*** comprend toutes les personnes concernées par la santé de l'écosystème et prêtes à travailler à la création d'un avenir durable pour tous.
- Un ***écosystème en santé***, c'est un environnement, une économie et une société en bon état, durables et qui ne se «nuisent» pas entre eux.
- L'élaboration et l'utilisation de buts, d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la santé de l'écosystème comprennent l'évaluation des conditions et des connaissances actuelles de l'écosystème, la description de la vision qu'a votre collectivité d'un avenir sain, la sélection d'indicateurs qui vous indiqueront si votre collectivité «respecte son programme» et l'élaboration de plans d'action et de programmes de surveillance.
- Chaque personne a un rôle à jouer pour bâtir l'avenir d'un écosystème. Les processus d'élaboration et d'utilisation de buts, d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la santé d'un écosystème doivent ***assurer une participation absolue, promouvoir l'éducation des gens et favoriser la collaboration.***

1. Shaffer, C. et K. Anundsen. Creating Community Anywhere, Finding Support and Connection in a Fragmented World, Jeremy P. Tarcher/Perigee, 1993, 334 p.

2. Romaine, M.J. et N. Christiansen. States of Readiness for Sustainable Community Development, A Discussion Paper for the Watershed Stewardship Alliance Forum, 8-10 mai 1997, Salmon Arm, C. -B., 1997, 12 p.

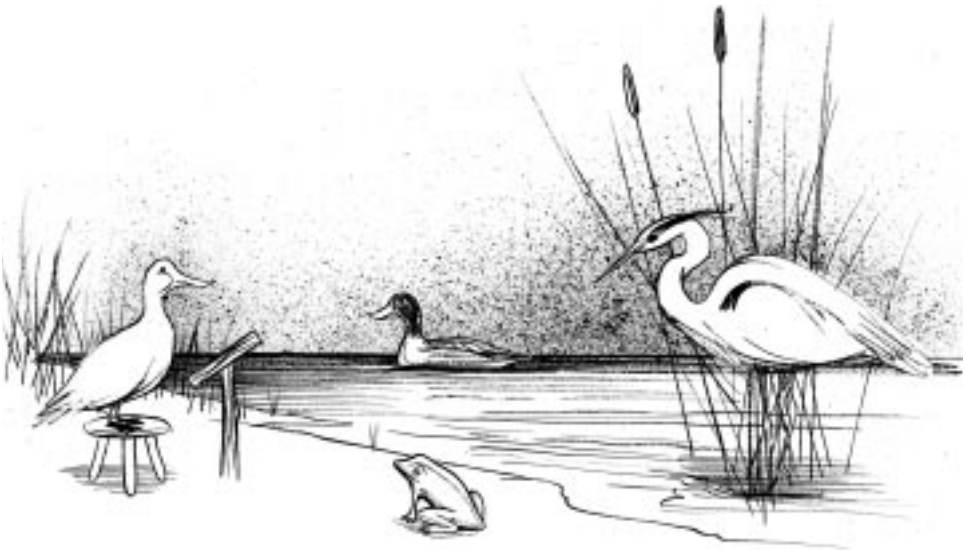
3. Conseil canadien des ministres de l'Environnement. Cadre pour la définition des buts, objectifs et indicateurs relatifs à la santé de l'écosystème : outils de gestion écosystémique, 1996, 24 p.

4. Gray, Barbara. Collaborating. Finding Common Ground for Multi-party Problems, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco, 1989, 329 p.

CHAPITRE 2

PRÊT POUR L'ENVOL?

FAÇONS DE DÉTERMINER SI VOTRE COLLECTIVITÉ EST PRÊTE À PASSER À L'ACTION



Prêt pour l'envol?

Façons de déterminer si votre collectivité est prête à passer à l'action

L'élaboration de buts, d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la santé d'un écosystème est une expérience d'apprentissage. Vous ne pouvez pas tout prévoir ou anticiper chaque problème. Vous pouvez cependant acquérir des compétences au sein de votre collectivité qui vous aideront à faire face aux problèmes qui surviendront. Et vous pouvez commencer dès aujourd'hui! Le présent chapitre traite des types de compétences que votre groupe communautaire devra posséder et des scénarios qu'il faudra prévoir.

2.1 Caractéristiques du responsable

Un groupe qui anime un processus de planification est souvent désigné comme le responsable, du fait qu'il convoque les réunions ou rassemble les gens pour discuter de diverses questions et prendre les mesures nécessaires.

Si votre groupe communautaire espère recourir au processus d'élaboration de buts, d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la santé de l'écosystème, il doit d'abord tenter de regrouper les conditions favorables à la mise en place d'un groupe de responsables compétents (voir la page suivante). Ne vous en faites pas si votre collectivité ne semble pas posséder toutes les compétences nécessaires. Ce sont là les idéaux à atteindre. Commencez avec les compétences que vous possédez. Celles-ci iront en augmentant au fur et à mesure que votre groupe évoluera.

Conditions favorisant le succès

1. **Préoccupations ou enjeux partagés.** Tout en respectant la diversité d'opinions, les gens de votre collectivité doivent comprendre les raisons justifiant votre regroupement. Par exemple, tous sont inquiets des conflits entourant l'utilisation des terres ou tous se préoccupent de la diminution des populations fauniques.

2. **Participation de toutes les parties concernées.** Tel qu'il est indiqué au chapitre 1, chaque personne a un rôle à jouer dans la création d'un avenir sain, du fait que chaque personne exerce une influence sur la santé des écosystèmes. Est-ce que toutes les personnes concernées sont représentées? Les personnes qui devront mettre en application les décisions prises par votre groupe *doivent faire partie du groupe*[1]. Pour obtenir des conseils sur la façon d'identifier d'éventuels participants, consultez : Programme d'action des zones côtières de l'Atlantique (1993) ainsi que Programme de gestion du bassin du Fraser *et coll. (1995),* à l'annexe A.

3. **Enthousiasme et incitation à travailler ensemble.** Outre la nécessité d'une participation absolue et de préoccupations communes, vous devez aussi être prêts à travailler ensemble! Les membres de votre collectivité doivent être conscients du fait que les résultats d'une action conjointe seront supérieurs à ceux qu'ils pourraient atteindre en agissant de leur propre chef [2]. La figure 3 présente des mesures incitatives couramment utilisées pour favoriser le travail d'équipe au sein de groupes communautaires.

4. **Nomination d'un chef local dynamique.** Les études de cas font souvent référence aux intervenants clés qui réussissent à réunir un groupe de personnes et à les inciter à passer à l'action. La présence d'un chef de ce genre dans votre collectivité représente tout un atout! Cette personne peut être un bénévole, un membre du

personnel, un résident de la zone et DOIT être très compétente dans les domaines de la communication et de l'organisation (bien qu'aucune formation officielle en la matière ne soit nécessaire).

5. **Approche positive.** Les gens ne fonctionnent pas bien lorsque le contexte n'est pas clairement défini ou qu'il n'y a pas d'espoir. Assurez-vous de célébrer vos réalisations et de promouvoir la beauté de votre écosystème et de votre collectivité. Tout en reconnaissant que le chemin à parcourir est encore très long, prenez le temps d'apprécier ce que vous possédez déjà.

6. **Projets collectifs tangibles.** C'est à l'intérieur de projets que l'on obtient l'engagement, le soutien et la sensibilisation d'un groupe. Chaque projet façonne votre histoire en tant que groupe et vous permet d'acquérir une expérience d'apprentissage pour évaluer comment vous pourriez mieux travailler ensemble. De plus, les projets permettent aux autres citoyens de constater la capacité de votre groupe à réaliser des choses concrètes.

7. **Soutien du gouvernement.** De nombreuses études de cas révèlent que la réussite nécessite souvent une certaine forme de soutien et de participation du gouvernement. Les organismes gouvernementaux sont une source de connaissances et d'expertise technique sans pareil et, parfois, une source de financement. De plus, les représentants des organismes peuvent souvent vous informer du contexte politique lié à votre projet et vous aider au chapitre des questions d'ordre juridique (obtention de permis). Votre collectivité doit s'efforcer de tisser des liens avec les organismes gouvernementaux qui partagent vos intérêts. Rappelez-vous, le gouvernement est un organisme d'intérêt public; l'intérêt public face aux travaux du gouvernement peut aboutir à la création d'ententes de partenariat bénéfiques pour les deux parties.

8. **Compétences en matière d'animation, d'organisation et de communication.** Ces compétences sont nécessaires à tout processus collectif efficace et sont particulièrement essentielles lorsque des personnes d'opinion divergente sont assises à la même table.
9. **Principes opérationnels ou règles de conduite.** Il importe que votre groupe sache comment les décisions seront prises, qui sera responsable de l'application des décisions et ce que les membres du groupe attendent les uns des autres. Certains groupes définissent un code de conduite à l'intérieur duquel sont adoptées officiellement des règles et des lignes directrices.

Bon nombre des caractéristiques ci-haut mentionnées sont interreliées. Par exemple, l'enthousiasme pour le travail collectif augmentera si les réunions sont amusantes et bien animées et si des projets tangibles et positifs démontrent les réalisations qui peuvent être accomplies.

2.2 Acquisition de compétences

Bien que de nombreux guides et ateliers puissent vous permettre d'acquérir des compétences en organisation, en communication et en animation,[3] rien ne remplace les aptitudes naturelles et l'expérience. Essayez de trouvez, dans votre collectivité, des gens qui :

- ont de l'entregent;
- ont organisé avec succès des événements par le passé;
- s'expriment bien, sont habiles à orienter les discussions et à ramener les gens sur le sujet traité;
- ont un bon sens de l'humour et sont généralement d'agréable compagnie.

Figure 3 : Incitation à joindre les rangs de groupes communautaires de gérance

(EXTRAIT MODIFIÉ DE PROGRAMME DE GESTION DU BASSIN DU FRASER *ET COLL.*, 1995)

L'environnement en profite en raison :

- de l'investissement direct des connaissances, de l'énergie et des compétences d'intervenants locaux, qui engendrera une amélioration immédiate et à long terme de sa santé;
- de la sensibilisation accrue aux besoins des écosystèmes;
- de l'éthique du citoyen responsable qui est établie et léguée aux générations futures.

Les individus en profitent du fait que les gens impliqués :

- apprennent à connaître leur environnement naturel immédiat;
- rencontrent des gens et apprennent à connaître les valeurs et les intérêts de leurs voisins;
- acquièrent de nouvelles compétences;
- tirent fierté et satisfaction de contribuer au bien-être de leur collectivité;
- s'amusent;
- améliorent leur santé physique et mentale.

La collectivité en profite en raison :

- de l'apprentissage de l'entraide par l'expérience;
- de l'application de mesures conjointes sur le processus décisionnel qui s'étend parfois à d'autres aspects de la vie communautaire (gestion de la croissance, etc.);
- de la participation de gens marginaux ou désavantagés comme les sans-emploi;
- des nouvelles perspectives de rétrécissement des écarts entre les différentes cultures et d'établissement d'une compréhension mutuelle entre Autochtones et non-Autochtones.

Qualités d'un communicateur efficace

- Reconnaît que chaque personne a une façon différente d'apprendre et de traiter l'information.
- Fait usage de postures et d'un langage corporels appropriés.

- Pratique l'écoute active (écoute, question ou encouragement, puis reformulation).
- Utilise un langage facile à comprendre par son auditoire[4].

Tous les membres de votre groupe doivent tenter d'acquérir des compétences en matière de communication.

Qualités d'un animateur efficace

- S'assure que chacun participe du mieux qu'il peut.
- Remarque et règle les conflits possibles, les problèmes de personnalité ou les failles du processus.
- Recherche le consensus et sait quand clore une question.
- Sert de conseiller, le cas échéant, auprès des personnes se sentant tenues à l'écart du pouvoir[5].

Vous devez pouvoir compter sur au moins un animateur (plusieurs de préférence), pour mener à bien le processus d'élaboration de buts, d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la santé d'un écosystème.

Si vous ne pouvez trouver les compétences nécessaires au sein de votre collectivité, ou si vous voulez parfaire les compétences que vous possédez déjà, vous pouvez, comme point de départ, utiliser des manuels de formation ou tenir des ateliers. En dernier recours, vous avez toujours le loisir d'embaucher des animateurs de l'extérieur qui s'occuperont de vos activités de planification. Ceci est avantageux lorsque vous ne possédez aucun animateur compétent au sein de votre groupe ou lorsque vous êtes confrontés à des questions très litigieuses qui empêchent les membres de votre collectivité de faire preuve d'impartialité. L'inconvénient majeur que pose l'embauche d'un animateur externe se situe au niveau des coûts. En outre, ce dernier peut avoir

de la difficulté à se faire accepter des intervenants locaux (peut parfois même être confronté à de l'hostilité) ou peut ne pas posséder les connaissances propres à une question de nature locale. En outre, votre collectivité ne profite pas de l'occasion qui lui est donnée d'acquérir des compétences en matière d'animation.

Des animateurs locaux et externes ont été retenus dans le cas du projet du bassin de la rivière Salmon. Certains résidents du bassin ont reçu une formation sur les techniques d'animation et ont pu mettre leurs compétences à profit au cours de petites réunions communautaires. Des animateurs externes hautement qualifiés ont été embauchés pour diriger les grands ateliers s'adressant à toute la population du bassin hydrographique (plus de 100 personnes y ont participé). Ces animateurs ont servi de modèle pour les animateurs locaux et ont comblé les lacunes en matière d'expérience locale.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'acquisition de compétences en animation ou en communication, consultez l'annexe B.

2.3 Sensibilisation et soutien

L'élaboration efficace de buts, d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la santé d'un écosystème exige le soutien de la collectivité élargie, à savoir celui des résidents de votre écosystème, des organismes gouvernementaux, du secteur privé et des autres organismes. Si vous voulez que ces groupes participent à votre processus de planification, vous devez d'abord les convaincre de votre sérieux et de vos compétences. Il existe trois grandes méthodes pour obtenir le soutien nécessaire. Les voici :

Réaliser des projets locaux visibles. Les membres de la Table ronde du bassin de la rivière Salmon ont obtenu leur soutien initial par des projets de restauration des

berges (p. ex., la plantation de végétaux et la mise en place de clôtures pour les troupeaux). Ils ont aussi organisé deux événements spéciaux sur le bassin hydrographique auxquels ont participé des résidents de la zone : des expositions portant sur le bassin hydrographique ont été organisées, et une visite guidée en autocar des sites restaurés a été effectuée. Voici les retombées positives de ces activités :

- Les membres de la Table ronde ont acquis de la crédibilité aux yeux des résidents du bassin, du fait qu'ils ont été perçus comme un groupe qui pouvait faire avancer les choses.
- Les projets ont permis aux membres de la Table ronde d'établir des liens avec les organismes gouvernementaux, les entreprises locales et les Premières nations[6]; un esprit de concertation positif a ainsi été instauré et s'est reflété dans les activités de planification.

Des projets visibles, des chefs de file et des réseaux de communication locaux rehaussent le profil de votre projet communautaire et le soutien qu'il reçoit.

Identification des chefs de file locaux.
Par chefs de file locaux, on entend les personnes qui :

- vivent et travaillent à l'intérieur de votre écosystème;
- sont touchées par le travail de votre groupe communautaire;
- soutiennent ses efforts;
- sont prêtes à afficher publiquement leur soutien aux autres membres de la collectivité élargie.

Chaque projet communautaire couronné de succès a fait appel à des chefs de file locaux. Ce sont des gens dont l'engagement visible encourage les participants, accroît l'importance des buts du projet et augmente la confiance placée dans le processus[7].

Dans le projet du bassin de la rivière Salmon, par exemple, des agriculteurs dont les propriétés ont fait

L'engagement visible de chefs de file locaux favorise la participation, accroît l'importance des buts du projet et augmente la confiance placée dans le processus.

l'objet de projets de restauration des berges sont devenus des chefs de file locaux qui ont pu parler des travaux des membres de la Table ronde à d'autres propriétaires fonciers. Après avoir été invité par les membres de la Table ronde à un atelier sur la gestion des pâturages intitulé «Cows versus Fish» (les vaches contre les poissons), un agriculteur est devenu un chef de file local après que sa perspective se soit transformée en une vision de type «Cows and Fish» (les vaches et les poissons).

Utilisation de réseaux de communication locaux. Les réseaux de communication locaux servent à informer les gens de votre écosystème et à les garder en contact. Le recours à des chefs de file locaux permet l'infiltration des réseaux informels.

Autres réseaux de communications:

- Associations communautaires et groupes philanthropiques
- Écoles et clubs de jeunes
- Journaux locaux et bulletins communautaires
- Radio et télévision locales
- Annonces, affiches ou bulletins dans les centres communautaires, centres récréatifs et tout autre endroit de rassemblement local
- Dépliants et guides d'achat
- Poste
- Internet

Une bonne façon de rehausser le profil de votre groupe consiste à désigner un membre qui présentera des exposés à des associations communautaires ou à des écoles. À l'instar des médias classiques comme les journaux, la radio et la télévision, la poste constitue un lien direct aux résidents de l'écosystème. (Par exemple, 90 % des résidents du bassin de la rivière Salmon sont au fait des

activités des membres de la Table ronde grâce, principalement, à la distribution postale d'une série de dépliants[8].) Internet devient aussi un outil de plus en plus efficace pour rejoindre les gens. Vous pourriez créer une page d'accueil et communiquer avec d'autres groupes partageant des intérêts semblables. Par exemple, Environnement Canada est à concevoir un compendium en ligne des buts, objectifs et indicateurs relatifs à la santé de l'écosystème qui pourra être utilisé par des groupes communautaires (consulter l'annexe D).

2.4 Rôles et responsabilités

On trouve souvent quatre types de participants dans les projets de planification écosystémique dirigés par la collectivité : le groupe responsable, les organismes gouvernementaux, les organismes ou entreprises intéressées et les citoyens. Vous trouverez ci-dessous une description de ces différents participants de la collectivité.

- **Groupe responsable.** Il s'agit du groupe qui identifie les participants et qui les réunit (p. ex., à une table ronde ou dans un groupe de planification communautaire). Ce groupe se veut une tribune de discussion pour tous les membres et doit posséder de très fortes compétences en animation. Le groupe responsable est aussi composé des autres types de participants décrits ci-dessous. Dans le projet du bassin de la rivière Salmon, par exemple, la SRWR était le groupe responsable.
- **Organismes gouvernementaux**. Les organismes gouvernementaux participent aux initiatives communautaires de façon à s'acquitter de leur mandat par l'établissement d'ententes de partenariat. Ils peuvent souvent fournir des explications sur leurs mandats et leurs politiques à d'autres participants et faire profiter les autres de leur expertise scientifique. À l'occasion, ils débloquent des fonds pour soutenir

les activités d'un projet. (Pour obtenir de plus amples renseignements sur la façon d'identifier et de rejoindre les organismes gouvernementaux, consultez l'annexe F). Parmi les organismes gouvernementaux ayant participé à la SRWR, mentionnons le ministère de l'Environnement, des Terres et des Parcs de la Colombie-Britannique, Environnement Canada ainsi que Pêches et Océans Canada.

- **Représentants d'organismes ou d'entreprises.** Il s'agit notamment de membres de groupes environnementaux, de groupes philanthropiques ou d'entreprises locales. Ce groupe de membres peut être très varié, mais tous doivent partager un intérêt commun, soit celui de créer un écosystème sain. Dans le projet du bassin de la rivière Salmon, mentionnons entre autres la participation de Riverside Forest Products Ltd. et de la Shuswap Environmental Action Society.
- **Citoyens ou résidents.** Les résidents de la zone peuvent souvent fournir de précieux renseignements en raison de leur connaissance des conditions locales. Ils peuvent aussi mettre en lumière des perspectives, des valeurs et des opinions du milieu local. Des propriétaires fonciers, des agriculteurs et d'autres résidents ont tous participé au projet du bassin de la rivière Salmon.

Participation au moyen de la représentation

Si votre collectivité d'intérêt est très vaste (c'est-à-dire trop vaste pour que toutes les personnes intéressées participent à vos réunions), vous devrez peut-être recourir à un système de représentation. Voici deux exemples de représentation possible :

- *Représentation axée sur les intérêts,* dans laquelle chaque participant de votre groupe est le représentant officiel d'un organisme ou d'un groupe philanthropiques, et ne parle qu'en son nom.

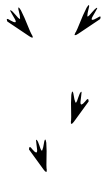
- *Représentation axée sur les valeurs,* dans laquelle on demande à des gens possédant un bagage de valeurs, d'expériences et de compétences diverses de s'asseoir à la table et de travailler à l'atteinte d'un objectif commun[9].

Le plus souvent, les groupes sont composés d'un mélange de ces types de représentants. Dans le projet du bassin de la rivière Salmon, les membres de la Table ronde, pour la plupart, affichaient une participation axée sur les valeurs. Bien que certains membres représentaient officiellement un organisme gouvernemental ou une entreprise locale, on encourageait les membres à déborder le cadre de leur mandat de sorte qu'ils puissent se réunir non pas pour défendre des intérêts individuels mais pour mettre à profit leur vaste expérience collective en vue de résoudre une série de problèmes complexes. Les membres de la SRWR ont fait ressortir l'importance de ce type de représentation pour arriver à des consensus dans le cadre des activités de la Table ronde. Ils estiment que l'atteinte de consensus aurait été beaucoup plus ardue si une démarche axée sur des intérêts particuliers ou une représentation sectorielle avaient prédominé.

Rôles spéciaux

Pour que les activités du groupe se déroulent harmonieusement, un certain nombre de rôles spéciaux doivent être assumés :

- *Animateur* — s'assure que les événements se déroulent harmonieusement (selon les caractéristiques énoncées à la section 2.2).
- *Participant communautaire* — formule des commentaires, des conseils et des idées selon ses valeurs et son expérience; respecte les autres participants.
- *Personne-ressource* — fournit au groupe des conseils éclairés sur divers sujets d'intérêt.



Les rôles et les responsabilités doivent être clairement exposés si l'on veut assurer un travail efficace et créer un climat de confiance parmi les participants.

- *Coordonnateur de projet* — coordonne l'application des mesures spéciales une fois qu'elles sont adoptées (p. ex., coordonne les bénévoles et les autres ressources).
- *Coordonnateur des bénévoles* — coordonne le travail des bénévoles divisés en vastes groupes lorsque le coordonnateur de projet ne peut assumer ce rôle à lui seul.
- *Bénévoles du projet* — exécutent des projets (plantation d'arbres, rédaction de lettres, réalisation de projets de recherche, etc.).
- *Coordonnateur des levées de fonds* — coordonne la stratégie financière et les efforts visant à amasser les fonds nécessaires.

Il arrive souvent qu'une personne remplisse plus d'un rôle. Par exemple, votre animateur peut aussi être votre coordonnateur de projet tandis qu'un participant communautaire peut, à l'occasion, faire office de personne-ressource ou de bénévole de projet. Il y a parfois rotation des rôles entre de nombreuses personnes, et les rôles peuvent être assumés par des bénévoles ou par du personnel rémunéré.

Peu importe qui les remplit, les rôles et leurs responsabilités connexes doivent être clairement exposés et acceptés. De fait, il est impératif que les employés possèdent un énoncé de fonctions clair et précis. En voici les avantages :

1. Les employés/bénévoles savent ce qu'ils ont à faire et peuvent ainsi travailler de façon plus efficace.
2. Les gens deviennent responsables des décisions qu'ils prennent et connaissent l'étendue de leur champ décisionnel.
3. La création d'un climat de confiance est favorisée; la crainte d'outrepasser son champ de compétence est ainsi réduite.

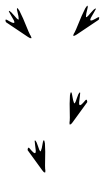
2.5 Ressources financiéres

Des coûts sont associés à l'élaboration de buts, d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la santé d'un écosystème. La grande partie des coûts est absorbée par le travail des bénévoles — temps consacré à l'organisation des réunions, aux envois postaux ou aux entrevues, à la rédaction de rapports, à la gestion du travail d'autres bénévoles, etc. Toutefois, rendu à un certain stade, le travail doit être confié à un membre rémunéré, car ce serait trop demander à un bénévole. Un certain nombre d'autres aspects du travail peuvent nécessiter l'apport de fonds. En voici quelques exemples:

- Correspondance et distribution de renseignements au public
- Publicité sur les événements et les activités
- Logistique pour les événements et les activités (location de locaux, achat de rafraîchissements, frais de halte-garderie)
- Frais d'administration (loyer, photocopies, fournitures de bureau, téléphone)
- Embauche d'experts techniques ou formation des membres pour qu'ils assument des rôles techniques
- Paiement des dépenses des membres (surtout dans les zones rurales éloignées où les frais de déplacement et de communication sont élevés)
- Accès à l'information (accès au courrier électronique, achat de rapports)
- Fournitures liées au projet telles que les matériaux de construction et les outils servant à la restauration des habitats[10].

De nombreux organismes communautaires dépendent des subventions du gouvernement. Des problèmes inévitables surviennent lorsque les programmes du

gouvernement sont modifiés et que l'aide financière est grandement réduite. La meilleure façon d'assurer la sécurité financière de votre groupe (c'est-à-dire de pouvoir survivre à une réduction de l'aide financière gouvernementale) consiste à diversifier vos sources de revenus. Certains ouvrages de référence appropriés indiquent comment les organismes à but non lucratif peuvent recueillir les fonds nécessaires (annexe C). Voici quelques points importants :



Votre groupe bénéficiera d'une sécurité financière accrue s'il diversifie ses sources de revenus.

- **Budget réaliste.** Un budget réaliste doit inclure toutes les ressources nécessaires à la réalisation des activités de votre groupe à l'intérieur d'une période donnée (une année habituellement). Cela comprend les ressources financières ainsi que l'aide en nature[11] (biens et services fournis à votre groupe à titre de dons). En incluant l'aide en nature à votre budget, vous serez incités à regarder davantage du côté des sources de soutien non financier, ce qui devrait réduire votre dépendance à l'égard des ressources financières.
- **Stratégie de levée de fonds.** Une bonne campagne de levée de fonds doit être effectuée sur une base annuelle. La stratégie doit comprendre un examen de toutes les sources potentielles de financement et des sommes d'argent perçues actuellement de chaque source, des montants que vous comptez recevoir de chaque source au cours de la prochaine année et des sommes que vous envisagez obtenir de ces mêmes sources dans cinq ans. Tout en élaborant votre stratégie de levée de fonds, vous devez examiner les points forts de votre groupe, évaluer les collecteurs de fonds qui n'obtiennent pas les résultats escomptés, corriger ce qui peut être corrigé, éliminer ce qui ne peut être corrigé, ajouter de nouvelles stratégies à éprouver au cours de l'année et parler à d'autres groupes locaux qui s'illustrent à ce chapitre[12]. Vous devrez aussi tenir compte (surtout pour les demandes de subventions) des calendriers

des demandes auprès des organismes de financement, des critères d'admissibilité, de vos concurrents, de vos chances de succès ainsi que de la compatibilité des objectifs du fournisseur de fonds avec les vôtres[13]. L'élaboration d'une stratégie de levée de fonds vous donne aussi l'occasion de revoir les possibilités d'aide en nature.

- **Équipe de levée de fonds.** Les activités de levée de fonds constituent un sport d'équipe. Aussi devez-vous compter sur une équipe de personnes dévouées pour que cette activité soit amusante et rentable[14]. Les levées de fonds doivent représenter un projet au sein de votre groupe. Vous devez nommer un coordonnateur pour la levée de fonds et trouver les bénévoles nécessaires.

Exemples de sources de financement

- Vente de produits
- Frais d'adhésion
- Frais pour événements spéciaux (marathon de marche, dîners, etc.)
- Campagnes postales
- Campagnes téléphoniques
- Porte à porte
- Dons
- Abonnements (à des bulletins, etc.)
- Cadeaux planifiés: legs, assurance-vie
- Subventions : fondations, corporations, congrégations religieuses, gouvernement
- Frais exigés pour les cours donnés par votre groupe

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la façon de trouver des formes de financement, consultez l'annexe C.

2.6 Code de conduite

Avant d'amorcer l'élaboration de buts, d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la santé d'un écosystème, vous devez vous doter d'une méthode précise pour consigner par écrit vos décisions et évaluer vos progrès. La consignation par écrit et l'évaluation de vos progrès sont fonction de votre processus décisionnel ainsi que des rôles et responsabilités répartis au sein de votre groupe. De nombreux groupes estiment qu'il leur est utile d'établir un **code de conduite** ou une constitution qui énonce les règles et les lignes directrices dictant leur façon de procéder. On peut consulter ce code de conduite chaque fois qu'un litige porte sur le comportement des participants ou chaque fois qu'un membre est incertain de ses responsabilités.

Un code de conduite expose les règles et les lignes directrices qui dictent la façon de procéder de votre groupe.

Voici les éléments types d'un code de conduite.

- Rôles et responsabilités (animateur, personnel, participants, etc.)
- Mesures prises par le groupe si quelqu'un n'assume pas ses responsabilités
- Mécanisme de prises de décisions (procédure d'atteinte de consensus, que faire si on a de la difficulté à obtenir le consensus, etc.)
- Énoncé de mission de votre groupe
- Procédures de médiation
- Toute autre procédure que votre groupe pourrait utiliser
- Méthode employée pour consigner les décisions
- Procédure d'évaluation

Il est souvent utile d'examiner certains exemples de codes de conduite (se reporter à IREE 1996 à l'annexe A). Plus vous incluez d'éléments dans votre code de conduite au tout début, plus il vous sera facile d'éviter ou de résoudre les litiges de nature procédurale.

La consignation par écrit des décisions prend généralement la forme de comptes rendus de réunion ou de rapports tels que les plans d'action. Un processus d'examen annuel ou semestriel pourrait faire partie de votre code de conduite pour vous assurer que votre groupe prévoit du temps pour examiner les décisions prises et leurs aboutissements (des références sur les procédures d'évaluation se trouvent à l'annexe B).

2.7 Mise en garde finale au sujet de l'élaboration de méthodes appropriées

Les membres de la SRWR ont tenu à mettre en garde les autres groupes qui auront à élaborer des processus semblables.

- N'avancez pas de fausses hypothèses sur les raisons de la participation ou de la non-participation des gens aux réunions. Bien que vous vous attendiez à ce que les gens assistent aux réunions avec l'intention d'élaborer une vision d'avenir pour l'écosystème, il se pourrait que leurs motifs soient de dissiper les rumeurs qui circulent au sujet de votre groupe. Soyez prêts à rencontrer des gens qui ne partagent pas votre avis!

- Utilisez une terminologie et un langage que les gens de votre collectivité comprendront. Les gens se sentiront frustrés et cesseront d'assister à vos réunions s'ils ne vous comprennent pas ou s'ils se sentent stupides.
- Éprouvez vos méthodes sur le terrain de sorte que vous accomplissiez ce qui convient à votre collectivité. Des activités telles que des séances de rêve éveillé dirigé (section 3.2.1) doivent être acceptées par les participants. Forcer les gens à essayer quelque chose qu'ils estiment bizarre ou inutile aura un effet négatif sur votre groupe. Parfois, il vous suffit simplement de revoir un exercice pour trouver le bon langage ou de l'expliquer en des termes familiers. Parlez aux gens de ce que vous comptez faire avant de passer à l'action et portez attention à leur réaction.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE: ÊTES-VOUS PRÊT?

Vous seul pouvez décider si vous êtes prêt. Les processus de groupe évoluent par le biais de cycles d'apprentissage. Les questions ci-dessous peuvent vous aider à déterminer si vous êtes prêt à passer à la prochaine boucle du cycle.

Identité
- Quel est votre écosystème?
- Quelle est votre collectivité d'intérêt?
- Quelles sont les préoccupations communes de votre collectivité?

Compétences
- Pouvez-vous identifier les personnes hautement qualifiées de votre collectivité?
- Quelles sont les compétences que doit acquérir votre collectivité?

Obtention d'un soutien
- Que faites-vous pour reconnaître les points forts et les beautés de votre écosystème et de votre collectivité?
- Quels projets avez-vous déjà entrepris? Qui est au courant de ces projets? Ces gens vous appuieront-ils dans vos nouvelles entreprises?
- Y a-t-il des projets simples mais utiles que vous pourriez entreprendre pour obtenir le soutien nécessaire dans un avenir rapproché?
- Pouvez-vous identifier les chefs de file locaux?
- Quels sont les principaux réseaux de communication de votre collectivité? Comment pouvez-vous les utiliser?

Rôles et responsabilités
- Votre groupe prévoit-il la participation du gouvernement, du secteur privé, de groupes d'intérêt, des Premières nations, des simples citoyens?
- L'adhésion à votre groupe est-elle axée sur la représentation ou individuelle?
- Comment sont définis les rôles au sein de votre groupe?

Aspect financier
- Votre groupe dispose-t-il d'un budget réaliste, d'une stratégie de levée de fonds?
- Votre groupe pourrait-il survivre sans les subventions du gouvernement?

Processus décisionnel et consignation par écrit des progrès accomplis
- Comment votre collectivité prend-t-elle ses décisions? Qui assure la mise en application des décisions?
- Comment consignez-vous vos progrès et évaluez-vous vos plans?

1. Gray, Barbara. Collaborating. Finding Common Ground for Multi-Party Problems, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco, 1989, 329 p.

2. Fisher, Roger et William Ury. Comment réussir une négociation, Seuil, 1982, 218 p.

3. Spencer, Laura J. Winning Through Participation. Meeting the Challenge of Corporate Change with the Technology of Participation. The Group Facilitation Methods of the Institute of Cultural Affairs, Kendell/Hunt Publishing Co., Dubuque, Iowa, 1989, 185 p.

4. Donaldson, Carole. Working in Multi-Stakeholder Processes, Environnement Canada, 1994, 83 p.

5. Donaldson, Carole. Working in Multi-Stakeholder Processes, Environnement Canada, 1994, 83 p.

6. Il convient de souligner que des groupes des Premières nations sont à l'origine du projet de restauration de la rivière Salmon en 1991, ce qui a donné lieu à la mise sur pied de la Table ronde du bassin hydrographique de la rivière Salmon en 1994.

7. Chrislip, David et Carl Larson. Collaborative Leadership. How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, 192 p.

8. Grant, Kathy. The Salmon River Watershed. An Evaluation of the Collaboration Towards Ecosystem Objectives and a Watershed Vision. Summary Report, février 1997, Environnement Canada, Plan d'action du Fraser, MDE FRAP 1996 -16, 1997, 29 p.

9. Institut de recherche sur l'environnement et l'économie. Community Empowerment in Ecosystem Management, Université d'Ottawa, 1996, 136 p.

10. Fraser Basin Management Program, Service canadien de la faune, Pêches et Océans Canada, et Forest Renewal BC. Community Stewardship: A Guide to Establishing Your Own Group, 1995, 80p.

11. Fisher, John. La préparation d'une campagne de financement, nº 7 , Direction du soutien aux organismes volontaires, Multiculturalisme et Citoyenneté Canada, Ottawa, Ont., 1986, 105 p.

12. Flanagan, Joan. Successful Fundraising. A Complete Handbook for Volunteers and Professionals, Contemporary Books, Chicago, IL, 1993, 305 p.

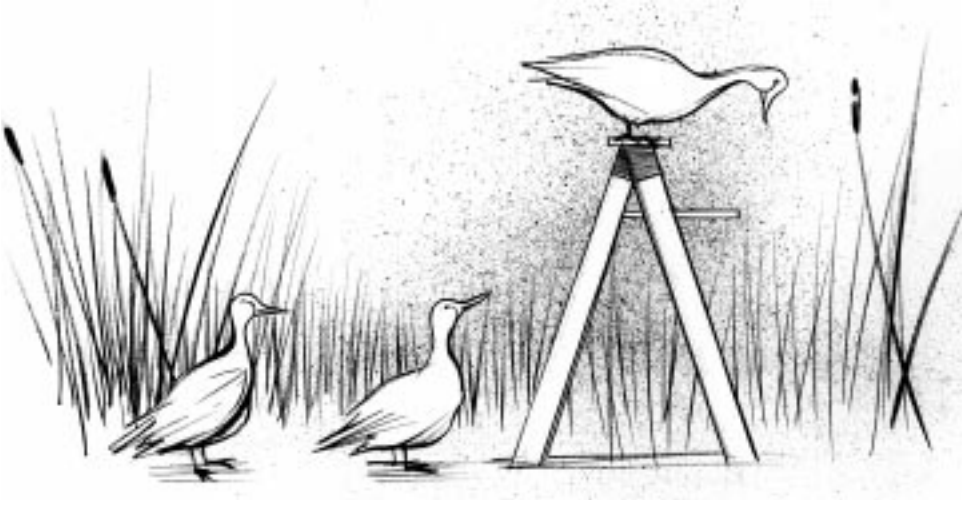
13. Fraser Basin Management Program, Service canadien de la faune, Pêches et Océans Canada et Forest Renewal BC. Community Stewardship: A Guide to Establishing Your Own Group, 1995, 80 p.

14. Flanagan, Joan. Successful Fundraising. A Complete Handbook for Volunteers and Professionals, Contemporary Books, Chicago, IL, 1993, 305 p.

CHAPITRE 3

C'EST UN DÉPART!

DÉFINITION DE BUTS, D'OBJECTIFS ET D'INDICATEURS RELATIFS À LA SANTÉ D'UN ÉCOSYSTÈME POUR VOTRE COLLECTIVITÉ



C'est un départ!

Définition de buts, d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la santé d'un écosystème pour votre collectivité

Le présent chapitre traite des étapes 1, 2 et 3 du cadre de définition de buts, d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la santé d'un écosystème présenté au chapitre 1, notamment :

- l'établissement d'une base de données sur l'écosystème (étape 1);
- la définition de buts et d'objectifs relatifs à la santé de l'écosystème d'après une vision écosystémique (étape 2);
- l'élaboration d'indicateurs de santé de l'écosystème (étape 3).

Les étapes 1 et 2 sont habituellement exécutées de façon simultanée. Comme vous le verrez ci-dessous, au cours de l'établissement de votre base de données, il est nécessaire de se faire une certaine idée de ce que vous voulez savoir. Vous aurez plus de facilité à décider du contenu de votre base de données au fur et à mesure que votre vision de la santé de l'écosystème se précisera.

3.1 Que savons-nous? Établissement d'une base de données accessible sur l'écosystème

Une **base de données sur l'écosystème** est un recueil de données scientifiques, traditionnelles et populaires sur un écosystème donné qui contient de l'information sur les problèmes, les enjeux et les atouts de votre collectivité.

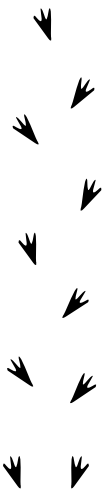
Elle indique en outre les domaines où des recherches additionnelles sont nécessaires et peut servir de base pour la détermination d'options en vue de résoudre des problèmes. Le contenu général de la base de données devrait comprendre des renseignements biophysiques, économiques et sociaux.

Au départ, la base de données se compose d'informations déjà recueillies et non de nouvelles données. Il sera probablement utile de résumer les données dans le cadre d'un rapport; cependant, une variété de formats de présentation s'offrent à vous.

Voici ce à quoi ressemble une bonne base de données sur l'écosystème :

- Contient des données techniques et scientifiques, de même que des renseignements traditionnels et populaires
- Est dotée d'un champ pour ajouter des données et fait l'objet de mises à jour en temps opportun
- Apporte des éclaircissements sur les raisons qui font qu'un sujet donné est un enjeu, un problème ou un atout
- Porte sur des sujets multiples (non axée sur une seule ressource)
- Contient des renseignements sur l'environnement, l'économie et la société
- Est accessible à quiconque manifeste de l'intérêt pour les écosystèmes (cela pourrait exiger différents formats compte tenu des divers auditoires)
- Fournit des points de référence historiques pour déterminer ce qui peut être fait pour votre écosystème
- Permet la réalisation de prédictions scientifiques sur les futures tendances et indique les limites de l'exactitude scientifique

Une base de données sur l'écosystème contient des renseignements scientifiques, traditionnels et populaires sur l'environnement, l'économie et la société.



- Fournit des renseignements sur l'état actuel de l'écosystème (les atouts de votre écosystème et les points à améliorer)
- Vous permet d'exposer les options qui serviront à aborder les problèmes et les enjeux

3.1.1 Que faut-il y inclure?

Vous pourriez recueillir des données pendant une éternité sans jamais en savoir assez! Les renseignements et les sujets à inclure dans la base de données peuvent être classés selon vos problèmes et vos enjeux (c'est-à-dire d'après vos préoccupations communes) et selon vos connaissances actuelles des ressources et des conditions locales.

Des exemples du bassin de la rivière Salmon sont présentés ci-dessous pour vous donner une idée de ce que devrait comprendre votre base de données et vous indiquer une manière de recueillir ces renseignements. De plus, le Plan d'action des zones côtières de l'Atlantique d'Environnement Canada a produit un manuel dans le but spécifique d'aider les groupes communautaires à effectuer le profil environnemental de leur région (consultez ACAP 1993,Volume II, à l'annexe A). Vous trouverez en outre des renseignements utiles sur l'assemblage et la gestion des données dans Programme de gestion du bassin du Fraser *et coll.*, 1995 (consultez l'annexe A).

Renseignements scientifiques

Les renseignements scientifiques sur le bassin de la rivière Salmon proviennent d'organismes gouvernementaux et de rapports publiés. Des données ont été sollicitées auprès de chaque organisme gouvernemental concerné (municipal, provincial et fédéral). Des experts-conseils se sont acquittés de cette tâche.

Voici les sujets sur lesquels des données ont été recueillies :

- Profil socioéconomique (population et emploi, etc.)
- Utilisation des terres (peuplement, agriculture, foresterie, loisirs, etc.)
- Écosystèmes aquatiques et terrestres (zones biogéoclimatiques importantes, ressources fauniques, etc.)
- Quantité d'eau (hydrologie, demande, etc.)
- Qualité de l'eau (conditions, préoccupations, etc.)
- Résumé des principales tendances
- Identification des principaux problèmes
- Obstacles et mesures incitant à passer à l'action

Données traditionnelles ou populaires

La cueillette des données traditionnelles et populaires s'est effectuée principalement par le biais de récits verbaux. On a interrogé cinquante-deux résidents vivant depuis longtemps dans le bassin hydrographique. Ceux-ci nous ont confié leurs vues, leurs souvenirs et leurs opinions[1]. Il a en outre fallu tenir des réunions au cours desquelles les résidents de la zone étaient invités à discuter de l'histoire du bassin. Ces résidents ont passé en revue les données recueillies au cours des entrevues et y ont ajouté leurs propres souvenirs. Un étudiant embauché pour l'été et des membres bénévoles de la Table ronde se sont chargés de ces tâches.

Voici ce en quoi consistent les données recueillies :

- Citations d'entrevue pour relater l'histoire du bassin depuis l'époque précédant la colonisation par les Européens jusqu'à aujourd'hui.

- Description des préoccupations actuelles des résidents (viabilité de l'agriculture, assèchement des terres humides, état des zones riveraines, population et urbanisation).
- Description des améliorations récentes.

3.1.2 À quoi devrait ressembler la base de données?

Les médias visuels rendent votre base de données accessible à un plus grand nombre de membres de la collectivité.

Votre base de données peut être présentée de plusieurs façons. En voici quelques exemples :

- Rapports
- Sites Internet interactifs
- Vidéos
- Diaporamas ou exposés à l'occasion d'ateliers, de réunions communautaires, dans des écoles ou à d'autres tribunes
- Fiches de renseignements, fiches de rapport ou affiches
- Actualités dans les médias
- Cartes

Vous devriez, à tout le moins, produire un rapport rédigé dans un langage compréhensible par *tous* les participants de votre collectivité (évitez le jargon technique). La tenue d'autres exposés est fonction du type d'auditoire que vous voulez rejoindre et des principaux réseaux de communication de votre collectivité.

Les membres de la Table ronde du bassin de la rivière Salmon ont souligné l'importance d'utiliser des médias visuels pour informer les membres de la collectivité. Un vidéo peut notamment servir à décrire l'écosystème de façon générale alors que des photographies peuvent en exposer l'état. Les rapports doivent être attrayants et

doivent inclure des photographies et autres renseignements graphiques tels que des cartes.

Internet est un outil de plus en plus utilisé pour présenter de l'information; il favorise la formulation de commentaires et a l'avantage de potentiellement rejoindre un vaste auditoire (le monde entier en fait!). Il est facile de créer une page d'accueil sur Internet. Même si vous ne savez pas combien de gens de votre collectivité utilisent actuellement Internet, vous pouvez vous préparer à recourir à ce média dans un avenir rapproché.

3.1.3 Qui doit constituer la base de données?

Dans le projet du bassin de la rivière Salmon, la cueillette et la présentation des données ont été confiées à une équipe d'experts-conseils. Ce ne sont pas tous les groupes communautaires qui ont les moyens d'embaucher des experts-conseils. Une partie de ces travaux peut être confiée à des bénévoles possédant de l'expérience en recherche ou à des étudiants d'été dont la rémunération est moins élevée que celle des experts-conseils!

Si le financement est un problème pour votre groupe, essayez de former un partenariat avec d'autres organismes qui pourraient avoir besoin de données similaires (ou qui sont à recueillir de telles données). Les groupes de services sociaux, les oeuvres de charité, votre chambre de commerce ou votre gouvernement local (votre municipalité, canton ou district) pourraient accepter de vous aider à recueillir des données socioéconomiques sur votre écosystème. Il se pourrait aussi que des alliances ou des groupes agricoles consentent à ramasser des données sur les pratiques agricoles utilisées, la qualité des sols, etc. Les entreprises à vocation touristique financent parfois la recherche

d'informations en vue de prévoir les tendances touristiques. Enfin, il ne faut pas oublier les établissements d'enseignement comme les écoles locales ou les universités qui peuvent accepter d'effectuer une partie des travaux pour leur propre intérêt ou à des fins de recherche. À vous d'explorer toutes les avenues!

Mise sur pied d'un comité directeur

Votre comité directeur devrait idéalement être composé de 5 à 6 membres choisis à même votre groupe communautaire. Les membres de ce comité doivent comprendre des résidents et des représentants d'organismes gouvernementaux. Les résidents sont les plus susceptibles de savoir où se trouvent les données traditionnelles, tandis que les organismes gouvernementaux sont mieux outillés pour trouver les données techniques. Le comité peut également être composé de gens chargés du processus de cueillette des données (experts-conseils et bénévoles) et peut-être d'universitaires.

Voici les responsabilités du comité directeur :

- Indiquer quels renseignements doivent être recueillis;
- Choisir la personne qui s'occupera de la cueillette;
- Donner des idées sur la façon de stocker et de conserver les données;
- Présenter des idées sur la manière de produire les rapports;
- S'assurer que la base de données fait l'objet d'un examen approprié par des scientifiques et des résidents;
- Superviser les contrats relatifs à la mise au point de la base de données.

3.2 Que voulons-nous? Expression d'une vision par des buts et des objectifs relatifs à la santé de l'écosystème

Le terme «but relatif à la santé d'un écosystème» consiste en un énoncé écrit général sur ce que vous voulez voir ou faire à l'intérieur de votre écosystème au cours des prochaines années. Il s'applique à votre écosystème dans son ensemble (gestion des activités humaines visant à améliorer la santé d'un écosystème, etc.). «Objectif relatif à la santé d'un écosystème» est aussi un énoncé écrit sur ce que vous voulez pour l'avenir de votre écosystème. Toutefois, cet objectif est plus spécifique qu'un but en ce sens qu'il clarifie et transforme un but en une stratégie de gestion précise. Par exemple, un but global concernant la gestion de la santé d'un écosystème pourrait être subdivisé en plusieurs objectifs spécifiques indiquant des façons d'atteindre ce but (se reporter aux exemples de la figure 4).

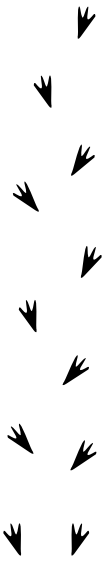
Il convient de préciser qu'un «objectif relatif à la santé d'un écosystème», tel que défini par le CCME (1996) et tel qu'utilisé dans le projet du bassin de la rivière Salmon, *n'est pas* synonyme «d'objectif de qualité environnementale», lequel fait état d'une condition recherchée pour un milieu particulier et est exprimé sous forme de valeur cible (comme un niveau de concentration désiré de bactéries dans l'eau potable)[2]. (On peut utiliser les objectifs de qualité environnementale pour déterminer les valeurs cibles des indicateurs.)

Les buts et les objectifs relatifs à la santé de l'écosystème *sont* synonymes de buts et d'objectifs en matière de durabilité définis pour promouvoir un environnement, une économie et une société durables[3]. Ils reposent sur une vision de ce qui est réalisable pour un écosystème. Vous devez tout d'abord établir votre vision du concept de durabilité, puis concrétiser cette vision par le biais de vos buts et de vos objectifs.

Raisons justifiant la définition des visions, des buts et des objectifs :

La vision est un processus créateur qui stimule l'imagination.

- Grâce à l'établissement d'une vision, votre processus de planification est axé sur la créativité. Une imagination créative permet au groupe de trouver de nouvelles façons d'utiliser ou d'orienter les ressources et de découvrir des solutions nouvelles et améliorées aux problèmes[4].
- Si vous omettez le concept de la vision et l'établissement d'objectifs dans vos séances de planification pour ne vous concentrer que sur la définition des mesures à prendre, vous ne pourrez disposer de points de repère pour mesurer votre évolution et évaluer l'efficacité des mesures que vous aurez prises[5].



3.2.1 Définition d'une vision

La définition d'une vision, c'est un processus par lequel les gens sont invités à visualiser ou à imaginer un futur idéal ou à y rêver. Le plus souvent, cet exercice exige des gens qu'ils fassent preuve d'optimisme sur ce qu'ils aimeraient voir se matérialiser[6].

Figure 4 : Buts, objectifs et indicateurs types relatifs à la santé de l'écosystème — Bassin de la rivière Salmon. (Nota : Trois buts ont été définis dans le cadre de ce projet; tous ont été accompagnés d'objectifs et d'indicateurs connexes.)

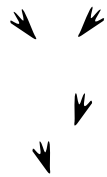
BUT : GESTION DE LA SANTÉ DE L'ÉCOSYSTÈME					
OBJECTIFS					
1. Gestion des forêts en fonction des besoins de l'être humain et de l'environnement 1.1 Rendement soutenu de tous les secteurs d'exploitation de la forêt (bois d'oeuvre, pâturages, herbes médicinales, etc.) basé sur des stocks réalistes et des projections de croissance et de rendement 1.2 Maintien de toutes les formes de vie en assurant la présence de tous les stades de la succession végétale (de terrain dénudé à peuplement âgé)	**2. Gestion de l'agriculture en fonction des besoins de l'être humain et de l'environnement** 2.1 Promotion de la consommation locale 2.2 Utilisation des meilleures pratiques agricoles 2.3 Maintien des ressources en terres agricoles 2.4 Mise en place d'une agriculture durable et diversifiée	**3. Maintien d'une économie durable et diversifiée** 3.1 Promotion des produits et des services à forte valeur ajoutée 3.2 Soutien à de nouvelles initiatives concernant des produits, la commercialisation et la formation 3.3 Promotion du contrôle local et diversifié des ressources économiques	**4. Rivière en santé présentant les qualités suivantes :** 4.1 Eau pure 4.2 Réduction des crêtes et des creux dans les modèles d'écoulement des eaux de surface et souterraines 4.3 Rétablissement des corridors et des marais riverains	**5. Gens ayant une santé mentale, physique, émotive et spirituelle appropriée** 5.1 Vie collective locale dynamique 5.2 Soins de santé curatifs et préventifs sur les plans médical, social et environnemental 5.3 Air et eau purs, aliments salubres 5.4 Approche spirituelle face à la vie, selon la vision de chacun	**6. Espèces naturelles en santé et diversifiées dans leurs habitats** 6.1 Maintien et augmentation des habitats soutenant toute forme de vie 6.2 Maintien et rétablissement des espèces et des populations

EXEMPLES D'INDICATEURS SERVANT À MESURER LES PROGRÈS ACCOMPLIS AU CHAPITRE DES OBJECTIFS MENTIONNÉS CI-DESSUS.					
• Coupe annuelle autorisée selon l'âge des arbres et les essences • Pourcentage de revenus du bassin hydrographique générés par la coupe de bois non ligneux • Tendances des populations fauniques par le biais d'inventaires	• Ventes locales de produits agricoles • Fragmentation des terres agricoles basée sur les titres fonciers • Kilomètres de zone riveraine de classe A par kilomètre de cours d'eau • Mesures de la qualité des eaux souterraines • Nombre de gens à la recherche d'un emploi	• Nombre de retraités • Pourcentage de gens qui possèdent leur propre maison • Nombre de nouvelles entreprises au sein du bassin hydrographique • Diversité des secteurs économiques	• Pureté et température de l'eau • Bio-indicateurs • Mesures du débit des cours d'eau • Nombre d'ententes où les titulaires de permis s'engagent à réduire volontairement leur consommation d'eau	• Taux de criminalité • Bien-être perçu • Nombre d'activités culturelles • Taux de suicides • Revenu moyen • Taux d'absentéisme dans divers secteurs d'emploi	• Profondeur et largeur du canal d'un cours d'eau à son embouchure • Nombre et portée des conventions sur la gestion des terres • Densité des populations d'invertébrés benthiques

Dans un exercice de planification écosystémique, la définition d'une vision a pour objet de découvrir comment les gens de votre collectivité envisagent leur écosystème en bon état.

Il existe différentes méthodes pour définir une vision en groupe. Vous pouvez examiner votre vision par des questionnaires et des entrevues au cours des **réunions informelles** ou par des séances de remue-méninges et d'exercices de rêve éveillé dirigé au cours **d'atelier ou de réunions communautaires**[7].

Dans certains cas, vous pouvez utiliser une combinaison de ces méthodes. Par exemple, vous pourriez d'abord effectuer quelques entrevues informelles (lorsque vous rassemblez les données populaires décrites préalablement, p. ex.) à partir desquelles vous établirez une ébauche de vision. Cette ébauche pourrait ensuite être distribuée au sein de la collectivité de façon à favoriser la participation à un atelier de définition d'une vision. L'utilisation d'une combinaison de méthodes vous permet de sonder vos idées auprès des membres de la collectivité et de sélectionner des chefs de file locaux en la matière. Vous pouvez aussi recourir à des réunions informelles à la suite d'un atelier sur la définition d'une vision pour confirmer cette vision.



Vous devez concevoir vos méthodes de définition de la vision de façon à inciter la participation du plus grand nombre de personnes possible.

Réunions informelles

Les participants remplissent des questionnaires (qu'ils ont reçus par le courrier ou en main propre) ou se font interroger de façon informelle sur leur vision de l'avenir. Les renseignements recueillis sont compilés et résumés dans un énoncé de vision. L'avantage de cette méthode, c'est que l'on peut obtenir des renseignements auprès des personnes qui ne se sentent pas à l'aise au cours de réunions communautaires. Il y a toutefois des inconvénients à cette méthode : il est beaucoup plus difficile de regrouper un grand nombre de personnes au cours de ces rencontres. En outre, il se peut que l'on obtienne des visions fragmentées ou contradictoires du fait que les gens élaborent leur vision en solitaire.

Ateliers communautaires

Les membres de la collectivité élargie sont invités à participer à un atelier communautaire pour définir une vision. Les participants sont dirigés par un animateur dont les exercices les incitent à imaginer une vision collective de durabilité. La méthode du «rêve éveillé dirigé» est grandement utilisée[8].

Voici un exemple des éléments que comporte un atelier de définition d'une vision à l'aide du rêve éveillé dirigé.

- *Introduction*
- *Récits* — chaque personne parle d'un élément qu'elle apprécie dans son écosystème et le partage avec le groupe
- *Exercice du rêve éveillé dirigé* — dirigé par un animateur (voir l'autre page)
- *Cueillette des rêves individuels* — les participants consignent leurs impressions sur papier à la suite de l'exercice du rêve éveillé dirigé
- *Discussions en petits groupes et liste des éléments de la vision* — des groupes de 6 à 8 personnes dressent une liste commune des éléments de leur vision (si le groupe le veut, il peut exprimer le résultat par un dessin, mais des mots suffisent)
- *Exposés de groupe* — chaque groupe présente sa vision commune à l'ensemble des participants
- *Vérification des thèmes communs* — l'animateur demande aux groupes d'identifier les thèmes communs parmi toutes les visions
- *Consensus* — le groupe s'entend sur des éléments communs de la vision d'un écosystème en santé

Figure 5 : Exercice du «rêve éveillé dirigé»

(Tiré de Hancock, Trevor. Seeing the Vision, Defining Your Role, Healthcare Forum Journal, mai/juin 1993, p. 10-36)

Dans un environnement paisible, demandez aux gens de s'asseoir, de se détendre et de fermer les yeux (si désiré). Cet exercice devrait durer environ 15 minutes.

EXEMPLE DE TEXTE DE L'ANIMATEUR

«Nous sommes en l'an 2020 et vous survolez votre collectivité en ballon dirigeable. Au cours des 20 dernières années, votre collectivité s'est transformée en un territoire des plus sains.

Imaginez-vous vous dirigeant lentement vers le centre de cet endroit et descendant du ballon pour aller explorer la collectivité. Prenez le temps qu'il faut pour visiter les magasins, les lieux de travail, les rues, les parcs, les quartiers, les maisons et les établissements d'enseignement et de soins de santé.

Dans quelle mesure les endroits que vous visitez et les gens sont-ils en santé? Pourquoi le sont-ils?

Remarquez les couleurs, les formes et les textures qui vous entourent. Quels sons entendez-vous? Quelles odeurs respirez-vous?

Portez attention à la façon dont les gens se déplacent d'un endroit à l'autre.

Observez les milieux où l'on prodigue des soins à des gens malades et les endroits où l'on dispense un enseignement.

Prenez le temps d'examiner cette collectivité à différentes heures de la journée et du soir, et d'une saison à l'autre.

Imaginez-vous dans la peau d'une vieille personne vivant dans cet environnement... ou d'un enfant...d'un homme/d'une femme ou d'une personne handicapée.

Prenez maintenant quelques minutes pour retourner aux endroits qui vous ont frappés le plus ou que vous avez le plus aimés.... Remontez maintenant dans le ballon, regagnez l'atmosphère, puis réintégrez le présent.»

QUELQUES CONSEILS

- Vous pouvez ajouter des questions à ce scénario pour obtenir des images des grands espaces, des exploitations agricoles ou des autres secteurs d'intérêt pour votre collectivité.
- Indiquez aux participants que le rêve éveillé dirigé n'est pas une expérience farfelue et bizarre et qu'il est fréquemment utilisé, surtout en psychologie sportive et de plus en plus dans les entreprises, pour aider les gens à améliorer leur rendement et à obtenir une vision précise de leurs buts et de leurs plans.
- Évitez les questions biaisées ou celles qui se rapportent aux conditions actuelles. Par exemple, au lieu de parler de voitures et d'immeubles à bureaux, parlez de moyens de transport et de milieux de travail.

3.2.2 Utilisation de votre base de données pour évaluer votre vision

La définition d'une vision stimule l'imagination. On incite les gens à imaginer leur idéal, un avenir sain, indépendamment de ce qui est possible des points de vue scientifique et réaliste. L'imagination sans contrainte est essentielle à la stimulation de la pensée créative.

En examinant votre vision et votre base de données en parallèle, vous pouvez coller votre vision à la réalité. Cette étape exige l'évaluation de votre vision en fonction de ce que vous savez de votre écosystème. Cette évaluation peut être effectuée dans le cadre d'un atelier (après l'obtention d'un consensus sur votre vision) ou à l'intérieur d'un plus petit groupe de travail. Voici à quoi sert l'évaluation :

- Définir quels sont les éléments de votre vision sur lesquels vous pouvez travailler concrètement
- Déterminer quels sont les éléments de votre vision qui peuvent être classés en objectifs à long et à court terme
- Relever les thèmes communs à votre vision et à votre base de données; les domaines de consensus; les domaines de désaccord
- Découvrir ce que vous indique votre vision sur votre mode de vie actuel

Cette évaluation peut être utilisée dans la planification du plan d'action et dans l'organisation de votre vision en différents thèmes qui pourront servir de buts ou d'objectifs.

3.2.3 Expression de votre vision collective au moyen de buts et d'objectifs relatifs á la santé de l'écosystème

Une fois que vous avez collé votre vision à la réalité, il est temps de rédiger des buts et des objectifs précis qui rejoignent l'essence de votre vision et qui l'expriment d'une façon réaliste.

Les buts et les objectifs qui sont appropriés :

- sont assez spécifiques pour que les gens comprennent ce que vous leur dites, mais évitent les objectifs quantitatifs;
- peuvent être utilisés dans les rapports ou pour expliquer vos travaux à d'autres groupes, au gouvernement, aux organismes de financement, etc.;
- inspirent les gens et reflètent un sentiment positif vis-à-vis l'écosystème;
- reflètent votre vision commune;
- amènent des actions tangibles (par les objectifs);
- intègrent les attentes scientifiques et communautaires.

Les buts et les objectifs relatifs à l'écosystème expriment votre vision en fonction de buts et d'objectifs réalisables.

Voici un exemple de la façon dont on a rédigé les buts et les objectifs relatifs à l'écosystème du bassin de la rivière Salmon. À la suite de la tenue d'un atelier de définition d'une vision communautaire, le comité de planification de la Table ronde s'est servi des résultats de l'atelier, les a examinés et, après quelques réunions, a rédigé, revu et rédigé de nouveau les buts et les objectifs jusqu'à ce que chaque membre du comité estime qu'ils représentaient fidèlement la vision de la collectivité. Ces buts et ces objectifs ont par la suite été présentés aux membres de la Table ronde où ils ont été débattus et adoptés en tant qu'objectifs provisoires. D'autres réunions

communautaires se sont tenues au sein du bassin hydrographique pour présenter ces objectifs intérimaires et obtenir les commentaires de l'ensemble de la collectivité avant qu'ils ne soient officiellement adoptés par les membres de la Table ronde.

Pour conserver l'intérêt de la collectivité, préparez les buts et les objectifs le plus rapidement possible après l'atelier sur la définition d'une vision. Si possible, concevez votre atelier de sorte que les buts et les objectifs puissent être facilement rédigés à partir des résultats, voire rédigés pendant l'atelier même. D'une façon ou d'une autre, la collectivité élargie doit avoir la chance d'examiner et de réviser les objectifs avant qu'ils ne soient adoptés.

3.3 Comment saurons-nous si nous atteignons nos objectifs? Élaboration d'indicateurs de santé de l'écosystème

Il est impossible de mesurer ou d'évaluer tous les éléments de votre écosystème. Il est donc nécessaire de choisir des outils informatifs qui permettront l'établissement d'un portrait représentatif de la santé de votre écosystème. Nous parlons ici des indicateurs. En les observant au cours d'une période donnée, ils vous fournissent des renseignements spécifiques sur les progrès réalisés dans l'atteinte de vos buts et de vos objectifs. Ces indicateurs donnent en outre un aperçu de l'efficacité des politiques ou des programmes en vigueur. Les indicateurs sur la santé des écosystèmes sont des mesures (chimiques, physiques, biologiques, sociologiques, économiques, etc.) qui fournissent des preuves concrètes de l'état de l'environnement, de l'économie et de la société.

Voici certaines caractéristiques de bons indicateurs :

- Compréhensibles et significatifs pour la collectivité locale
- Liés aux buts et aux objectifs pour votre écosystème
- Axés sur des mesures de restauration ou de maintien de l'état de l'écosystème
- Faciles à mesurer
- Économiques

Dans le projet du bassin de la rivière Salmon, on a préparé une liste de critères de sélection pour aider les membres de la collectivité à choisir des indicateurs (annexe D). Même si ces indicateurs n'ont pas été utilisés rigoureusement (les critères choisis ne devaient pas respecter obligatoirement l'ensemble des critères), ils se sont révélés utiles en tant que lignes directrices[9]. La figure 4 présente quelques exemples des indicateurs choisis.

Les indicateurs vous renseignent sur l'état de votre écosystème : Y a-t-il amélioration, dégradation ou statu quo?

3.3.1 Préparatifs en vue de la sélection des indicateurs

Si vous avez déjà procédé à la compilation d'une base de données sur l'écosystème et à la rédaction des buts et des objectifs, une grande partie de votre recherche de base est effectuée. Vous devez maintenant préparer le matériel qui vous aidera à choisir les indicateurs.

- Préparez une liste des indicateurs potentiels selon votre base de données, vos buts et vos objectifs relatifs à la santé de l'écosystème et les indicateurs utilisés à l'intérieur d'écosystèmes semblables. Vous pouvez former un comité de travail à cet égard.
- Préparez une liste des critères de sélection que vous présenterez aux participants de l'atelier (un exemple se trouve à l'annexe D).

3.3.2 Atelier sur la sélection d'indicateurs

Dans un tel atelier, les participants de l'ensemble de la collectivité choisissent des indicateurs qui leur permettront de savoir s'ils sont en bonne voie d'atteindre leurs buts et leurs objectifs. Voici un exemple de la façon dont votre atelier pourrait se dérouler :

- *Introduction* — expliquer pourquoi les indicateurs sont nécessaires et ce qu'ils représentent.
- *Récits* — à l'intérieur d'un seul groupe ou en petits groupes (selon le nombre de participants), favorisez la tenue d'une discussion sur les changements qui s'opèrent dans votre collectivité. Vous inciterez ainsi les gens à penser aux signes qui révèlent les changements.
- *Révision des méthodes proposées* — Révisez le processus de sélection des indicateurs et obtenez le consensus à cet égard.
- *Remue-méninges en petits groupes* — Les groupes peuvent se servir de la question, «Que voulons-nous surveiller?» comme technique de remue-méninges sur les indicateurs. Ces groupes doivent être structurés selon les buts et les objectifs de l'écosystème. Votre liste d'indicateurs potentiels pourrait être utilisée comme document de travail.
- *Sélection initiale* — Demandez aux groupes de choisir quelques-uns de leurs meilleurs indicateurs pour leur sujet.
- *Exposés de groupe* — Inscrivez les indicateurs sur un tableau à l'avant de la pièce de sorte qu'ils puissent être vus par tous les participants.
- *Vérifiez s'il y a duplication, ajouts ou suppressions*
- *Évaluation de groupe* — Demandez à l'animateur de procéder à une première évaluation rapide des

indicateurs proposés en posant la question «Qui possède des données sur cet indicateur?» et «Qui veut travailler sur cet indicateur à l'avenir?»

- *Plan de suivi* — Obtenez un consensus de groupe sur la prochaine étape. Qui va s'occuper de filtrer encore davantage ces indicateurs et de les classer par ordre de priorité? Vous pouvez choisir ici un groupe de travail.

3.3.3 Méthode de classement des indicateurs selon un ordre de priorité

Un atelier sur la sélection des indicateurs (deuxième partie), ou une réunion des délégués de votre premier atelier, peut servir à amener votre liste d'indicateurs à une taille réaliste. Ce deuxième examen permet l'étoffement de vos critères de sélection, lesquels sont ensuite appliqués de nouveau aux indicateurs. Il arrive souvent, au cours du premier examen, que chaque élément apparaisse important — *vous ne voulez omettre aucun élément de votre liste!* En fixant des priorités, vous pouvez commencer dès maintenant à travailler sur certains indicateurs et vous attaquer à d'autres lorsque vous possédez davantage de ressources, de temps, de compétences, etc.

Voici les points dont il faut tenir compte :

- Quelles sont vos ressources actuelles en matière de surveillance?
- Sur quel élément désirez-vous le plus travailler?
- Avec qui pouvez-vous conclure des ententes de partenariat pour recueillir et évaluer les données sur ces indicateurs?
- Pouvez-vous établir des valeurs cibles (ou des niveaux acceptables) pour les indicateurs de type quantitatif?

- Est-ce que ces indicateurs vous révéleront fidèlement ce pourquoi vous les avez choisis? Par exemple, la «participation aux réunions» peut sembler être un bon indicateur du soutien accordé à votre groupe et ce, même si de nombreuses personnes soutenant votre groupe détestent peut-être ces réunions! Cet indicateur serait alors trompeur. Faites appel à des personnes compétentes pour examiner la sélection de vos indicateurs (des gens qui possèdent de vastes connaissances sur votre collectivité du fait qu'elles y vivent depuis longtemps ou en raison de leurs études sur les liens et les interactions dans votre écosystème).

Votre liste doit obtenir le soutien de la collectivité. Si vous effectuez ce processus dans le cadre d'un atelier, assurez-vous d'obtenir le consensus sur votre liste restreinte. Si vous rédigez la liste à l'intérieur d'un petit groupe de travail, faites en sorte qu'elle soit examinée par des membres de la collectivité au cours d'une autre réunion, de rencontres informelles ou d'un sondage par la poste.

3.4 Délai d'exécution

Il n'existe aucune règle sur la durée du processus d'élaboration des buts, des objectifs et des indicateurs relatifs à la santé de l'écosystème. Malgré cela, certaines préoccupations d'ordre temporel sont intimement liées à la réussite du processus.

- Le processus dans son ensemble ne doit pas être trop long, pour éviter de miner l'intérêt vis-à-vis du projet. Deux ou trois années constituent une échéance raisonnable.
- Le calendrier des événements (ateliers) doit tenir compte des autres événements et activités qui se déroulent dans votre collectivité. Si votre patelin est une collectivité agricole, se pourrait-il que les

agriculteurs soient trop occupés dans leurs champs pour participer à l'atelier? D'autres festivals, foires commerciales, etc. sont-ils à l'horaire? Voilà des facteurs qui peuvent réduire la participation à votre événement.

- L'achèvement de chaque étape et le passage à la prochaine doivent être bien acceptés par la collectivité locale. Les événements ne doivent pas être tributaires du calendrier des programmes d'organismes externes ou du respect du calendrier que vous vous êtes fixé. Le processus que vous adoptez doit être idéalement assez souple pour que vous puissiez reconnaître, lorsque les exigences d'une étape ont été satisfaites, qu'il est temps de passer à la prochaine étape. Tout en examinant ce point, vous devez aussi prendre conscience du fait que les organismes de financement pourraient ne pas être aussi souples que votre organisme quant aux délais et aux échéances, et que vous pourriez, à l'occasion, devoir travailler selon des délais très serrés pour maintenir de bons rapports avec d'autres organismes.

Idéalement, les événements devraient se dérouler en fonction des cycles de votre collectivité.

En gardant ces points à l'esprit, rédigez un calendrier préliminaire échelonné sur une période de deux ans. Au cours de la première année, vous devriez compiler et présenter votre base de données et élaborer vos buts et vos objectifs relatifs à la santé de l'écosystème. Durant la deuxième année, vous devriez choisir vos indicateurs et commencer à travailler sur un programme de surveillance (se reporter au prochain chapitre).

RÉSUMÉ DU CHAPITRE – POINTS Á EXAMINER!

Base de données

- Que voulez-vous y inclure?
- À quel auditoire s'adresse-t-elle? Quelle est la meilleure façon de présenter l'information?
- Qui coordonnera le travail? Allez-vous former un comité directeur? Quels en seront les membres?
- Qui recueillera et présentera l'information? Pouvez-vous embaucher un expert-conseil, un étudiant ou faire appel à des bénévoles?
- Comment pouvez-vous conclure des ententes de partenariat avec d'autres groupes de votre collectivité?

Buts et objectifs

- Comment allez-vous déterminer la vision de votre collectivité?
- Quels sont les thèmes communs de votre vision et de votre base de données?
- Comment allez-vous rédiger des buts et des objectifs qui correspondent à votre vision?

Indicateurs

- Quels types d'indicateurs se cachent derrière vos buts et vos objectifs?
- Quels indicateurs ont été utilisés pour des écosystèmes similaires?
- Quels types de mesures sont significatifs aux yeux de la collectivité?
- Comment se déroulera le processus de sélection des indicateurs? Dans le cadre d'un atelier? Quels sont vos critères de sélection?
- Quel sera l'ordre de priorité de vos indicateurs dans le cadre d'un programme de surveillance?

Calendrier

- Disposez-vous d'un calendrier pour les événements?
- Votre calendrier est-il assez souple pour pallier les délais imprévus?
- Avez-vous tenu compte du calendrier des autres événements locaux?

1. Christiansen, Neils et Todd Romaine. Verbal History of the Salmon River Watershed, Salmon River Roundtable, C.P. 3308, Salmon Arm, C.-B., V1E 4S1, 1995.

2. Conseil canadien des ministres de l'environnement. Cadre pour la définition des buts, objectifs et indicateurs relatifs à la santé de l'écosystème : outils de gestion écosystémique, Winnipeg, Manitoba, 1996, 24 p.

3. Salmon River Watershed Roundtable. The Salmon River Watershed Planning Guide, SRWR, C.P. 3308, Salmon Arm, C.-B., V1E 4S1, 1994, 23 p.

4. Social Planning and Research Council of BC. Thinking Creatively. A Guide to Help Groups Put Their Creative Energy to Work, Strengthening Communities, A Series of Community Development Skills Guides, 1996, 14 p.

5. Donaldson, Carole. Working in Multi-stakeholder Processes, Environnement Canada, 1994, 83 p.

6. Social Planning and Research Council of BC. Discovering Why We Are Here. A Guide to Help Groups Identify Reasons for Working Together, Strengthening Communities, A Series of Community Development Guides, 1996, 15 p.

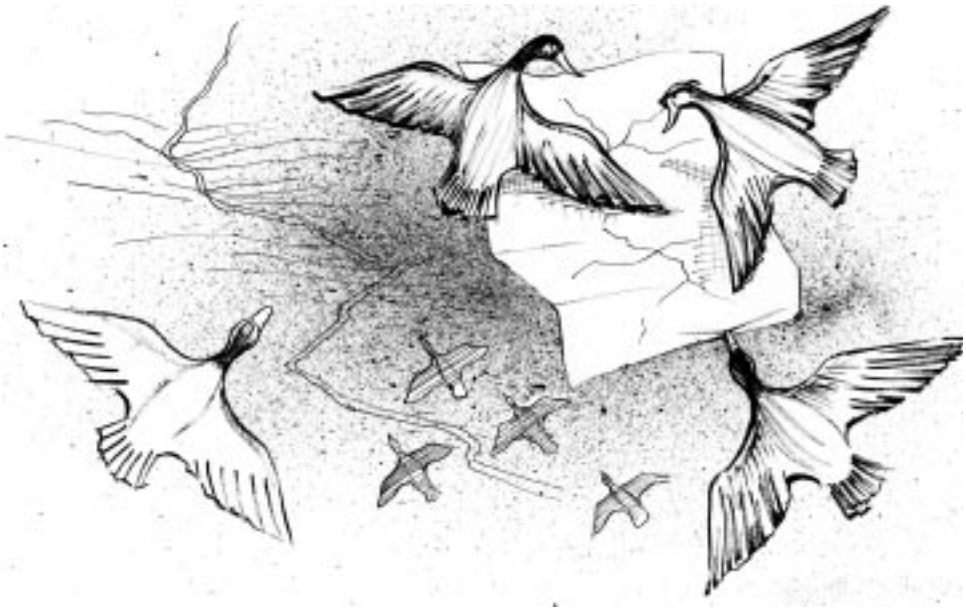
7. Donaldson, Carole. Working in Multi-stakeholder Processes, Environnement Canada, 1994, 83 p. ET Social Planning and Research Council of BC. Thinking Creatively. A Guide to Help Groups Put Their Creative Energy to Work, Strengthening Communities, A Series of Community Development Skills Guides, 1996, 14 p.

8. Hancock, Trevor. "Seeing the Vision, Defining Your Role", Healthcare Forum Journal, mai/juin 1993, p. 30-36.

9. Stavinga, Janet. Creating and Celebrating Our Watershed's Future: Selecting Indicators for a Sustainable Watershed Future, rapport d'atelier, 1er et 2 mars 1997, Falkland, C.-B., Environnement Canada, Plan d'action du Fraser, MDE, FRAP 1997-08, 1997, 81 p.

CHAPITRE 4
Maintenez votre trajectoire

Plans d'action, surveillance et présentation de rapports concernant les buts, les objectifs et les indicateurs



Maintenez votre trajectoire

Plans d'action, surveillance et présentation de rapports concernant les buts, les objectifs et les indicateurs

Le présent chapitre propose des façons d'utiliser les buts, les objectifs et les indicateurs relatifs à la santé de votre écosystème pour l'élaboration de plans d'action, la surveillance et la présentation de rapports. Bien que les suggestions qui suivent visent à vous faire réfléchir sur ces sujets, nous vous recommandons fortement de faire d'autres recherches et d'autres lectures dans ces domaines.

4.1 Utilisation des buts et des objectifs relatifs à la santé de l'écosystème dans les plans d'action

Les buts, les objectifs et les indicateurs relatifs à la santé de votre écosystème, en tant que tels, n'amélioreront pas la santé de votre écosystème; ils doivent être accompagnés de mesures.

Selon les membres de la collectivité du bassin de la rivière Salmon, les buts, les objectifs et les indicateurs relatifs à la santé de l'écosystème peuvent servir à plusieurs fins[1] :

- orienter les membres de la Table ronde dans leurs activités de planification;
- établir des liens avec des sources de financement;
- influer sur les mesures prises par le gouvernement.

Ces éléments peuvent être intégrés au plan d'action que vous élaborerez pour votre collectivité : un document écrit faisant état des mesures que vous allez prendre pour atteindre vos buts et vos objectifs, de la stratégie que vous allez utiliser à cette fin et des personnes responsables de la mise en oeuvre de cette dernière.

Un bon plan d'action communautaire pour la santé de l'écosystème :

- favorise la prise de mesures à la fois par les particuliers et par la collectivité;
- détermine les responsables des tâches à accomplir (pour que chacun sache ce qu'il a à faire);
- comporte un calendrier précis;
- tient compte des forces des personnes centrées sur la tâche et des personnes centrées sur le processus;
- fait appel aux bénévoles;
- comprend des étapes définies et fait état des mesures requises pour y donner suite;
- prévoit l'accès du public aux documents et aux activités mises en oeuvre;
- est élaboré et examiné au moins une fois par année.

Votre plan d'action peut comporter un vaste éventail de mesures, selon les orientations et les intérêts de votre groupe. Vous pouvez, par exemple, décider d'apporter des changements physiques à l'environnement. Bon nombre des interventions de la SRWR entraient dans cette catégorie (projets d'installation de clôtures et de stabilisation des berges, p. ex.). Vous pouvez également exercer des pressions ou défendre une cause (faire pression sur un gouvernement pour qu'il prenne des mesures au sujet d'un problème qui relève de ses compétences, p. ex.).

4.1.1 Quels éléments un plan d'action doit-il comprendre?

La forme et la portée des plans d'action varient. Si vous n'avez jamais élaboré de plan d'action pour votre groupe, il est préférable d'établir un plan détaillé. Si vous faites une mise à jour annuelle, il est probable que quelques pages faisant état des progrès accomplis et des nouvelles orientations ou stratégies suffiront. Voici un exemple des éléments à inclure dans un plan d'action [2] [3] :

Un plan d'action fait état des mesures que vous allez prendre, de la stratégie que vous allez utiliser et des personnes responsables de sa mise en oeuvre.

- introduction
- bref aperçu des questions à l'étude et des conditions (tirées de votre base de données);
- vision communautaire de la santé de l'écosystème;
- buts et objectifs relatifs à la santé de l'écosystème;
- indicateurs de la santé de l'écosystème;
- options/mesures choisies;
- stratégie de mise en oeuvre (quelles sont les tâches requises? à quel moment doivent-elles être accomplies? qui s'en chargera? quelles sont les exigences en matière de ressources?);
- méthodes d'évaluation (de quelle façon les tâches accomplies seront-elles évaluées?);
- autres éléments pouvant être ajoutés :
  - glossaire;
  - code de conduite;
  - liste des participants (organismes et particuliers);
  - bibliographie;
  - rapports d'étape annuels pour mettre à jour la stratégie de mise en oeuvre;
  - stratégie de collecte de fonds ou plan financier.

Si vous avez déjà élaboré des buts, des objectifs et des indicateurs relatifs à la santé de votre écosystème, vous avez déjà accompli la plus grande partie du travail. Il vous reste donc à établir une stratégie de mise en oeuvre: «quoi», «comment» et «qui».

Qui doit élaborer votre stratégie de mise en oeuvre?

Un écosystème en santé nécessite la participation de toute la collectivité. Tous les segments de la collectivité doivent participer à l'*élaboration* de votre stratégie de mise en oeuvre et à sa *réalisation*. Vous pouvez entreprendre l'élaboration de votre stratégie de mise en oeuvre en même temps que celle de vos buts et de vos objectifs (au cours du même atelier, p. ex.). Vous pouvez former de petits groupes de travail pour définir les mesures particulières à prendre.

En élaborant votre stratégie de mise en oeuvre, vous devrez déterminer une méthode d'évaluation des différents scénarios proposés. Il vous faudra peut-être prendre en considération certains aspects tels que les besoins en ressources, les difficultés liées à la mise en oeuvre des mesures déterminées et les probabilités de succès. Vous devrez également déterminer si les mesures proposées s'attaquent aux causes profondes ou simplement aux symptômes des problèmes observés[4]. (Pour de plus amples renseignements, SPARC 1995 à l'annexe B et Programme de gestion du bassin du Fraser *et coll.* 1995 à l'annexe A.)

4.1.2 Gens d'action et gens de réflexion

L'une des meilleures choses que votre collectivité puisse faire pour réussir l'élaboration et la mise en oeuvre de son plan d'action est de reconnaître et d'utiliser les diverses compétences et aptitudes de ses membres. Vous devez tenir compte du fait que les collectivités sont formées

Les plans d'action doivent prévoir des avenues permettant à différents types de personnes d'apprendre et de s'exprimer.

d'individus et que ces derniers apprennent, travaillent et s'expriment de façon différente. Parfois, ces différences peuvent susciter de grandes frustrations : Jean estime que Jeanne agit toujours avant de réfléchir, tandis que Jeanne considère que Jean ne fait que parler et n'agit jamais. Vous pouvez rendre votre groupe plus solide et plus efficace en offrant à ses divers membres des façons différentes d'apprendre et de s'exprimer.

Il arrive souvent que des tensions surviennent entre les gens d'action et les gens de réflexion[5]. Les «gens d'action» sont des personnes centrées sur la tâche et pragmatiques qui veulent se mettre au travail! Elles possèdent l'énergie et l'enthousiasme nécessaires pour planter des arbres, participer à des manifestations, écrire des lettres, construire des maisons d'oiseaux, prélever des échantillons d'eau, etc. La plupart d'entre elles n'aiment pas assister à des réunions pour discuter des mesures à prendre — elles veulent aller sur le terrain et se mettre à la tâche!

Les «gens de réflexion» sont des personnes qui veulent réfléchir aux questions à l'étude, mettre l'accent sur la confiance et les relations interpersonnelles et assurer la cohésion du groupe et l'uniformité de la vision. Ces personnes jouent souvent le rôle d'animateur; elles veulent s'assurer que les mesures prises sont reliées aux buts et que les processus utilisés sont justes et complets. Elles veulent prendre le temps de s'assurer que les mesures appropriées sont mises en oeuvre.

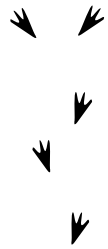
Nous sommes tous à la fois des gens d'action et des gens de réflexion, même si nous avons tendance à pencher davantage d'un côté. La réussite d'un projet requiert la présence de ces deux types de personnes, car vous voulez :

- réaliser un projet bien pensé et axé sur le sens de la collectivité;
- que les tâches soient accomplies et que les changements physiques soient évidents.

Il faut prendre garde de ne pas perdre l'intérêt des gens d'action durant l'étape de planification. Vous devez prévoir des tâches pour les personnes centrées sur la tâche le plus tôt possible au cours du processus de planification.

4.1.3 Bénévoles

La participation des bénévoles permet d'accomplir une plus grande charge de travail, d'accroître les connaissances et le soutien de la collectivité à l'égard de votre projet, d'offrir des expériences de travail aux jeunes ou à d'autres groupes et de recueillir des commentaires et des conseils sur les services et les politiques[6 7]. Comme les bénévoles constituent une ressource vitale, vous devez trouver une façon de les mettre à contribution lorsqu'ils se présentent. L'une des façons de faire consiste à indiquer clairement sur votre plan d'action les domaines où le travail des bénévoles est nécessaire, puis à élaborer un programme de bénévolat pour répondre à ces besoins.



Prévoyez des tâches pour les personnes centrées sur la tâche le plus tôt possible au cours du processus de planification.

Un bon programme de bénévolat :

- permet l'accomplissement des tâches indiquées dans le plan d'action;
- est suffisamment souple pour que des bénévoles puissent y participer selon leurs disponibilités;
- procure aux bénévoles un sentiment de satisfaction (garder à l'esprit le fait qu'il existe des personnes centrées sur la tâche et des personnes centrées sur le processus);

- offre des possibilités d'apprentissage aux bénévoles ainsi qu'une formation adéquate, s'il y a lieu;
- assure une supervision adéquate des bénévoles par des employés ou des bénévoles plus expérimentés;
- comprend un processus de sélection (pour que les bénévoles se voient confier des tâches correspondant à leurs aptitudes) et un processus d'évaluation (pour recueillir et transmettre des commentaires et améliorer le programme);
- comporte un système de reconnaissance des efforts des bénévoles;
- assure le recrutement et le placement de nouveaux bénévoles au besoin.

Ce dernier point est particulièrement important. D'ordinaire, les bénévoles ne consacrent pas leur vie à un projet : ils y participent pendant quelques années jusqu'à ce que leurs priorités (ou les priorités du projet) soient modifiées, puis ils dirigent leurs efforts vers quelque chose d'autre. Vous devez prévoir le remplacement des bénévoles dans votre groupe, surtout si des rôles de leadership importants leur ont été confiés.

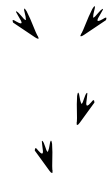
Il existe plusieurs bons documents (quelques-uns figurent à l'annexe E) dans lesquels on explique étape par étape la marche à suivre pour mettre sur pied un programme de bénévolat efficace.

4.2 Élaboration d'un programme de surveillance communautaire basé sur vos indicateurs

Un programme de surveillance constitue un effort permanent de cueillette et d'analyse de données afin de déterminer si l'état de l'écosystème a changé. Il fait appel aux indicateurs de la santé de l'écosystème. Dans un programme de surveillance communautaire, la plus

grande partie de la collecte et de l'analyse des données est effectuée par des membres de la collectivité, et le contrôle du programme est confié à un organisme communautaire.

Les types d'information que l'on peut recueillir grâce à un programme de surveillance communautaire varient énormément. Les membres de la SRWR sont en train de mettre sur pied un programme de surveillance par des bénévoles pour évaluer la santé de la rivière Salmon. Les bénévoles recevront une formation qui leur permettra de prélever des échantillons d'eau et d'organismes invertébrés, de mesurer le débit des cours d'eau et d'analyser les données recueillies[8]. Un autre exemple d'activité de surveillance communautaire est celle qui a été mise en oeuvre dans le nord du Yukon où des résidents ont mené des entrevues avec d'autres membres de leur collectivité. Ces entrevues ont permis de recueillir de l'information sur six sujets différents présentant un intérêt local : petits fruits, poissons importants pour la collectivité, caribous de la Porcupine, observations générales sur d'autres animaux, conditions climatiques et conditions générales de la collectivité[9].



Un programme de surveillance permet la mise à jour continue de la base de données sur votre écosystème.

Un bon programme de surveillance communautaire permet :

- l'utilisation des indicateurs de la santé de l'écosystème et fournit des indications quant à l'atteinte des buts et objectifs établis;
- la cueillette de nouveaux renseignements;
- la vérification de théories concernant l'évolution de l'écosystème;
- le transfert des connaissances techniques aux citoyens de sorte que les membres de la collectivité peuvent poursuivre la surveillance si le soutien gouvernemental prend fin;

- aux citoyens d'acquérir une expérience de travail et, par le fait même, de mieux connaître l'état de leur écosystème;
- la production de données accessibles à tous les groupes d'intérêts communautaires (les données de nature délicate ne sont pas cachées);
- la production de données de grande qualité (des mesures d'assurance et de contrôle de la qualité sont en place);
- l'établissement de liens entre des organismes gouvernementaux et des citoyens;
- aux organismes gouvernementaux de s'acquitter de leurs mandats tout en élargissant leurs réseaux d'information;
- l'utilisation efficace de partenariats établis avec des organismes gouvernementaux, des entreprises et d'autres organismes de services communautaires.

Exemple de programme

Voici un exemple des étapes à suivre pour élaborer et mettre en oeuvre un programme de surveillance communautaire :

- *Déterminez les buts initiaux*. Si vous avez déjà établi l'ordre de priorité de vos indicateurs et si vous savez par où commencer, cette étape sera facile. Vous devez également déterminer quelles sont les mesures que vous pouvez prendre immédiatement. Ne vous découragez pas si vous êtes incapable de surveiller tous les éléments souhaités. Commencez par le début et laissez le programme évoluer. Vérifiez également si les buts que vous avez établis à l'égard de la surveillance n'ont pas déjà été atteints (quelqu'un d'autre est-il déjà en train de recueillir ces données?). Par souci d'efficacité, évitez les chevauchements.

- *Élaborez/regroupez vos instruments, questionnaires et autre matériel*. Il peut s'agir notamment du matériel technique requis pour prendre des mesures ou des questionnaires visant à recueillir les observations des résidents.
- *Formez du personnel et des bénévoles*. Prenez le temps de tenir des ateliers pour former des travailleurs dans le domaine de l'assurance et du contrôle de la qualité. Modifiez vos instruments au besoin et parvenez à un consensus sur la façon d'exercer la surveillance.
- *Utilisez les instruments*. Prenez des mesures, menez des entrevues, etc.
- *Analysez vos données*. Que révèlent les données concernant l'état, les tendances et les mesures requises?
- *Présentez vos données*. (Voir la section suivante.)
- *Utilisez de nouveau vos instruments*. Poursuivez votre programme de surveillance de façon régulière, une ou deux fois par année.

Pour élaborer un programme de surveillance, vous devrez examiner plusieurs sujets de façon plus détaillée (analyse et présentation des données, validation scientifique des instruments, rôles des différents partenaires, etc.). Vous trouverez à l'annexe D des références pour commencer votre projet.

4.3 Présentation de rapports sur vos progrès

L'élaboration et l'utilisation de buts, d'objectifs et d'indicateurs donneront lieu à la production de nouvelles et d'information. Ces nouvelles et cette information doivent être communiquées aux personnes qui en ont besoin. Il existe généralement trois types d'auditoire pour

ces nouvelles. Nous en parlerons dans les sections suivantes ainsi que des types d'information requis. Nous présenterons également des suggestions permettant de transmettre ces nouvelles aux personnes intéressées.

La coordination de toutes vos activités de communication pourra se faire par un plan de communications. Les communications exigent du temps, alors restez concentrés et transmettez aux gens ce dont ils ont besoin pour accomplir leur travail avec efficacité. Le plan de communication doit :

- déterminer les auditoires visés;
- souligner les éléments que chaque auditoire a besoin de connaître;
- déterminer des formats appropriés et socialement pertinents pour présenter l'information;
- mettre les auditoires à contribution pour évaluer l'information reçue. Est-elle compréhensible? complète? accessible?;
- prévoir l'examen des stratégies de communication au besoin.

4.3.1 Rendre compte au groupe responsable

Rendre compte au groupe responsable consiste à garder les membres de votre collectivité informés des mesures prises par les particuliers. Vous devez déterminer une façon de tenir les différents membres de votre collectivité au courant de leurs actes mutuels.

Voici quelques exemples de la façon dont la Table ronde du bassin de la rivière Salmon et d'autres groupes rendent compte :

- discussions informelles;
- présentation de rapports durant les réunions régulières;

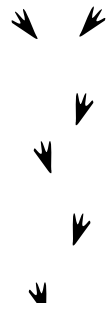
- rapports d'étape hebdomadaires/mensuels/annuels écrits de la part du personnel ou des comités;
- procès-verbaux tenant lieu de documents publics;
- bulletins;
- code de conduite;
- plans et rapports officiels.

Les discussions — officielles et non officielles — sont souvent la meilleure façon de faire comprendre aux autres les activités que vous faites et vice-versa. Cependant, il est aussi important de tenir un document écrit officiel auquel vous pouvez vous référer.

4.3.2 Rendre compte à la collectivité élargie

Rappelez-vous que la collectivité élargie comprend toutes les personnes touchées par la santé de votre écosystème ou celles que cette question intéresse (tous les résidents, les gens d'affaires, les organismes gouvernementaux, les Premières nations, etc.). Vous pourriez notamment rendre compte :

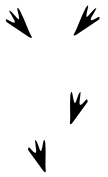
- des événements à venir et des réunions prévues;
- des projets de travail;
- de la vision, des buts, des objectifs et des indicateurs concernant votre écosystème;
- de l'état de santé actuel de votre écosystème (et des changements observés dans le cadre de votre programme de surveillance);
- des choses que les gens peuvent faire pour assurer la santé de l'écosystème;
- des réussites des intervenants locaux.



Utilisez les réseaux de communication locaux pour rendre compte à la collectivité élargie.

Pour rendre compte aux membres de la collectivité locale, vous devrez utiliser les réseaux de communication locaux (voir la section 2.3). Pour rendre compte à des groupes tels que des organismes gouvernementaux qui ne font peut-être pas partie du groupe responsable, vous pouvez leur envoyer, une fois par année, un exemplaire de votre plan d'action.

4.3.3 Rendre compte à des groupes externes



Le partage d'information avec d'autres responsables d'initiatives écosystémiques vous permet de tirer parti de vos expériences mutuelles.

Enfin, vous voudrez peut-être rendre compte à des groupes externes semblables au vôtre (autres groupes communautaires dont les activités sont axées sur la santé de l'écosystème, p. ex.). Les membres de votre collectivité ont avantage à échanger de l'information et à tenir des discussions concernant les problèmes, les solutions, les progrès, les idées, etc., avec d'autres groupes qui s'occupent de questions similaires. Les membres des autres groupes ont peut-être des leçons importantes à vous communiquer et beaucoup à apprendre de vos expériences.

Il existe divers moyens de communiquer avec d'autres groupes, notamment :

- des conférences et des ateliers;
- des associations d'établissement de réseaux;
- des groupes de discussion sur Internet;
- des conseils ou des groupes de travail sur la durabilité;
- des articles de revues ou de magazines.

Vous pouvez également échanger vos bulletins et vos procès-verbaux avec des groupes externes pour les tenir au courant de vos activités.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

- Les buts, les objectifs et les indicateurs établis n'amélioreront pas la santé de votre écosystème s'ils ne sont pas accompagnés de mesures.
- Un ***plan d'action*** fait état des *mesures* à prendre, de la *stratégie* utilisée et des *responsables* de sa mise en oeuvre.
- Pour mettre à contribution les diverses compétences et aptitudes des membres de votre collectivité, vous devez déterminer des possibilités pour les personnes ***centrées sur la tâche*** et pour les personnes ***centrées sur le processus***.
- Un bon ***programme de bénévolat*** permet de mettre à contribution de la meilleure façon possible les bénévoles lorsqu'ils sont disponibles.
- Un ***programme de surveillance communautaire*** est basé sur vos indicateurs de santé de l'écosystème. La plus grande partie de la collecte et de l'analyse des données est effectuée par des membres de la collectivité, et le contrôle du programme est confié à un organisme communautaire.
- Les ***partenariats*** établis avec des organismes gouvernementaux, des gens d'affaires ou d'autres groupes permettent aux membres de la collectivité d'acquérir des connaissances techniques dans le cadre du programme de surveillance communautaire et de recevoir une formation adéquate.
- Le ***plan de communication*** détermine les personnes à qui il faut rendre compte, la façon de procéder, les éléments à présenter et les méthodes d'évaluation et d'examen des activités de communication.
- Parmi les auditoires à qui il faut rendre compte, mentionnons les membres de la collectivité, la collectivité élargie (résidents, gens d'affaires, organismes, Premières nations, groupes d'intérêt) et les responsables d'autres initiatives sur la santé des écosystèmes.

1. Grant, Kathy. Evaluating the Collaboration Towards a Future Vision and Ecosystem Objectives for the Salmon River Watershed, Thèse de maîtrise en études sur la gestion des ressources et l'environnement. Université de la Colombie-Britannique, décembre 1996.

2. Plan d'action des régions côtières de l'Atlantique. Sharing the Challenge: A Guide for Community-Based Environmental Planning. Volume 1, Environnement Canada, 1993, 226 p.

3. Clague, Michael. A Citizen's Guide to Community Social Planning, Social Planning and Research Council of B.C, 1993, 68 p.

4. Fraser Basin Management Program, Service canadien de la faune, ministère des Pêches et des Océans du Canada et Forest Renewal B.C. Community Stewardship: A Guide to Establishing Your Own Group, 1995, 80 pages.

5. Shaffer, Carolyn et Kristin Anundsen. Creating Community Anywhere. Finding Support and Connection in a Fragmented World, Jeremy P. Tarcher/Perigee, 1993, 334 p.

6. MacLeod, Flora. Motivating and Managing Today's Volunteers. How to build and lead a terrific team, Self-Counsel Press, North Vancouver, C.-B., 1993, 173 p.

7. Fletcher, Kathleen Brown. The 9 Keys to Successful Volunteer Programs, The Taft Group, Washington, D.C., 1987, 88 p.

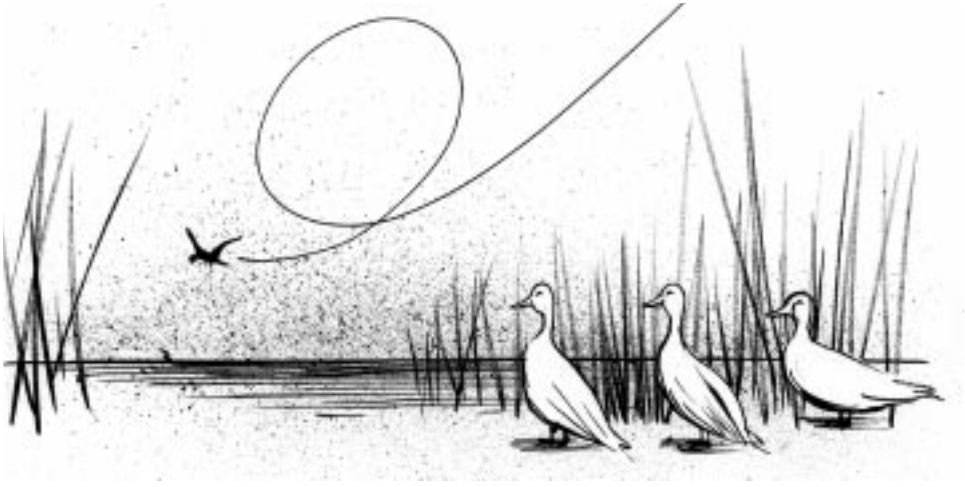
8. Culp, Joseph M., Kevin J. Cash et Daryl B. Halliwell. Volunteer-Based Monitoring Program for the Salmon River Basin: Using Benthic Indicators to Assess Stream Ecosystem Health, Environnement Canada, Plan d'action du Fraser, MDE FRAP 1997-09, 1997, 70 p.

9. Kofinas, Gary. Communication personnelle, mai 1997.

CHAPITRE 5

Vous n'êtes pas les premiers à voler

Tirer parti de vos propres expériences et de celles des autres



Vous n'êtes pas les premiers à voler

Tirer parti de vos propres expériences et de celles des autres

5.1 Tenez-vous au courant des conditions locales

Chaque collectivité, chaque écosystème est unique. Les éléments qui rendent votre écosystème merveilleux — ces éléments qui vous incitent à protéger et à améliorer la santé de votre écosystème — sont les mêmes que ceux qui vous orientent dans le choix d'activités de planification communautaires appropriées.

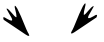
Ainsi, il est facile d'imaginer les différences existant entre les écosystèmes ruraux et urbains. En général, la population est plus dense dans les villes, le coût de la vie y est plus élevé, la croissance économique est moins centrée sur la production alimentaire, on y trouve une plus grande diversité ethnique et culturelle ainsi qu'un moins grand nombre de personnes qui sont propriétaires de leur maison que dans les régions rurales. Ces différences influent sur la façon dont les gens réagissent aux initiatives de planification et devraient être prises en considération *avant le début de* (et durant) votre processus d'élaboration de buts, d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la santé de l'écosystème.

5.1.1 Culture

L'une des façons de conceptualiser ces types de différences consiste à examiner la culture de votre collectivité. Dans le langage de tous les jours, le terme

«culture» renvoie souvent à des activités artistiques (musique, art, danse, etc.) ou à des symboles de la culture populaire comme la mode. Cependant, la culture est une notion beaucoup plus vaste. Elle peut se définir comme étant une série de caractéristiques sociales communes qui évoluent sous l'interaction de personnes poursuivant un but commun[1].

Lorsque des gens vivent ou travaillent ensemble, ils acquièrent des habitudes qui leur semblent appropriées. Des croyances profondes peuvent se développer au sujet de concepts tels que les relations humaines, le pouvoir ou l'autorité, ou encore la façon dont les membres d'une collectivité culturelle doivent planifier leur avenir. Ces croyances profondes peuvent avoir une incidence sur le succès d'un processus de planification. Si le processus ne correspond pas aux croyances de la collectivité concernant ce qui est bien, il fera l'objet d'une résistance.



La connaissance de la culture des membres de votre collectivité peut vous aider à élaborer un processus de planification approprié.

Vous devez vérifier si vos méthodes sont appropriées sur le plan culturel. Si, par exemple, les résidents de votre écosystème n'aiment pas assister à des réunions, vous devrez peut-être trouver d'autres moyens de communiquer avec eux.

Voici certains points dont il faut tenir compte pour élaborer des méthodes acceptables sur le plan culturel :

- **Le niveau d'individualisme dans votre collectivité.** Si les membres de votre collectivité sont très individualistes, ils peuvent refuser le travail en équipe.
- **La cohésion et l'exclusivité de la collectivité.** Les membres de votre collectivité sont-ils unis par des liens très serrés? S'opposeront-ils à la participation des personnes perçues comme étant des «étrangers» au processus?

- **Le degré de réflexion à court terme et à long terme.** Si les membres de votre collectivité éprouvent de la difficulté à combler monétairement leurs propres besoins à court terme, il sera peut-être difficile de planifier des activités à long terme sans d'abord régler les problèmes immédiats.
- **Les symboles de respect, d'autorité et de pouvoir.** Qui sont les personnes que les membres de votre collectivité estiment, admirent ou respectent? Ce sont peut-être les premières personnes à qui il faut présenter vos idées.
- **La distinction entre le domaine public et privé.** Les membres de votre collectivité considéreront-ils qu'il est approprié de discuter des problèmes que vous voulez régler ou de prendre des mesures à cet égard, ou estimeront-ils, au contraire, qu'il s'agit de leurs affaires et que cela ne concerne pas le reste de la collectivité?

5.1.2 Collaboration axée sur une vision commune ou sur la résolution de conflits

Réexaminez les raisons qui vous incitent à travailler en collaboration. Êtes-vous ensemble parce que vous avez une vision commune des problèmes et des questions se rattachant à votre écosystème et que vous voulez trouver un moyen d'améliorer conjointement la santé de votre écosystème, ou parce que vous devez résoudre un conflit? La réponse à cette question influera sur l'élaboration de votre processus. Ainsi, dans le cadre d'une collaboration axée sur la résolution d'un conflit, vous devrez consacrer davantage d'efforts à la négociation, à la médiation et aux techniques de résolution de conflits. Vous devrez sans doute aussi travailler de façon plus officielle (tenir des registres écrits très précis) et travailler fort pour instaurer un climat de confiance entre les parties en litige.

5.1.3 Conditions écologiques, économiques ou sociales particulières

Existe-t-il des conditions écologiques, économiques ou sociales spéciales présentes à la grandeur de votre écosystème et ayant une incidence sur les idées et les sentiments des gens? Dans le bassin de la rivière Salmon, par exemple, le fait que certains intérêts (agriculture, pêche, usage domestique, etc.) comptent sur l'eau de la rivière ont influé sur l'évolution de la Table ronde et sur ses travaux.

- La qualité de l'eau, la quantité d'eau et le retour des saumons sont devenus les principales préoccupations communes du groupe.
- Le bassin est devenu son unité écosystémique.
- Les projets locaux visant à améliorer la santé de l'écosystème étaient centrés autour de la rivière.
- La plupart des résidents du bassin habitent à quelques kilomètres de la rivière et sont touchés d'une façon ou d'une autre par les problèmes relatifs à la rivière ou à l'eau, de sorte que la qualité de l'eau ou la quantité d'eau constituent des problèmes écologiques spéciaux pour cet écosystème.

La présence de conditions particulières peut servir à susciter de l'intérêt à l'égard de l'élaboration de buts, d'objectifs et d'indicateurs en matière de santé d'un écosystème. Vous pouvez renforcer votre processus de planification en déterminant ces conditions et en les prenant en considération. Voici d'autres exemples de conditions particulières :

- croissance économique fortement reliée à un secteur de ressources;
- exécution d'activités et d'événements importants dans votre collectivité (vêlage ou récolte dans les régions agricoles, etc.);

Les conditions particulières peuvent servir à susciter de l'intérêt à l'égard du processus d'élaboration de buts, d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la santé de l'écosystème.

- événements ethniques, religieux ou spirituels ou autres événements culturels, temps de l'année ou croyances présentes dans l'ensemble de la collectivité.

5.2 Plus facile à dire qu'à faire!

Les processus de planification communautaires, comme celui qui consiste à élaborer des buts, des objectifs et des indicateurs relatifs à la santé de l'écosystème, ne sont pas faciles à mettre sur pied. Ils peuvent toutefois se révéler très gratifiants si vous persévérez malgré les difficultés. Ils s'accompagnent de phases de hauts et de bas. Ces phases sont décrites dans les paragraphes suivants[2].

1. Enthousiasme : croire fermement aux possibilités

Lorsqu'un groupe communautaire vient d'être formé, ses membres sont enthousiasmés par les nouvelles possibilités qui s'offrent à eux grâce au travail d'équipe. Ils sont habituellement très positifs et axés sur la définition d'une vision commune.

2. Autonomie : recherche du pouvoir

Cette deuxième phase est importante au chapitre de l'évolution du groupe. Les membres de la collectivité ne sont plus aussi enthousiastes à l'idée de travailler ensemble; ils affirment leur autonomie et leurs propres besoins. Cette phase peut entraîner des ruptures, car certains membres peuvent décider qu'ils arriveront mieux à combler leurs besoins à l'extérieur du groupe. En favorisant la communication et en portant attention aux besoins individuels et collectifs, les membres d'un groupe peuvent éviter les ruptures.

3. Stabilité : établir des rôles et des structures

Après avoir réglé les questions de pouvoir, les membres d'un groupe traversent habituellement une phase de stabilité au cours de laquelle ils acceptent leurs propres limites, celles des autres et celles du groupe. Ils sont prêts à accomplir les tâches requises. Des problèmes (épuisement professionnel, stagnation, polarisation, etc.) peuvent survenir si les rôles qui ont été déterminés par les membres du groupe imposent une charge de travail plus lourde à une poignée de membres du groupe. La capacité de partager le leadership et de survivre aux changements à ce chapitre sont les principales difficultés à surmonter au cours de cette phase.

4. Synergie : permettre aux membres du groupe et au groupe en tant que tel de se réaliser

Au cours de cette phase, les membres du groupe réalisent que ce qui est bien pour eux l'est aussi pour le groupe. Lorsque tous les membres d'une collectivité sont heureux et en santé et qu'ils utilisent leurs talents personnels, le groupe dans son ensemble fonctionne mieux. Les membres du groupe peuvent susciter ce phénomène en écoutant leur sagesse intérieure et en trouvant la meilleure façon d'aider leur collectivité. La difficulté au niveau du groupe consiste à s'ouvrir au changement à mesure que les membres assument les rôles qui leur conviennent le mieux.

5. Transformation : progresser, se séparer ou se dissoudre

Les processus communautaires suivent des cycles. On finit par arriver à la fin d'un cycle. La raison à l'origine de la formation du groupe n'existe peut-être plus ou un sentiment d'achèvement a été atteint. Les membres de la collectivité peuvent rester ensemble pendant un autre cycle, en commençant par redéfinir leurs intérêts communs et en ressuscitant l'enthousiasme de la

collaboration. Ils peuvent aussi décider de se séparer lorsque le travail est accompli.

5.3 Où trouver de l'aide

Vous n'avez pas à le faire seul. En fait, vous *ne devriez pas* le faire seul! Le conseil que répètent les travailleurs communautaires est le suivant : *discutez avec quelqu'un qui est déjà passé par là*. Même si votre projet est «novateur», «tout nouveau» ou «révolutionnaire», vous pouvez trouver certains de ces composants dans d'autres projets. À tout le moins, vous pouvez réfléchir aux compétences dont vous avez besoin pour le réaliser et consulter des personnes qui possèdent ces compétences.

Cherchez dans votre collectivité

Vous pouvez trouver la plupart des ressources humaines dont vous avez besoin pour élaborer des buts, des objectifs et des indicateurs relatifs à la santé de l'écosystème au sein de votre collectivité. Que ce soit pour recruter des bénévoles, demander des conseils ou établir des partenariats avec d'autres organismes, vous pouvez chercher à plusieurs endroits :

- **Associations communautaires** — Faites appel aux réseaux existants dans votre collectivité pour trouver ce dont vous avez besoin. Il existe différents types d'associations communautaires :

- *Questions particulières* — groupes d'agriculteurs comme la Cattlemen's Association ou groupes de protection de l'environnement, etc.
- *Services* — banques alimentaires, corps de sapeurs-pompiers volontaires, etc.
- *Loisirs* — clubs sociaux, groupes de plein air, groupes de pêche sportive, etc.
- *Affaires* — chambre de commerce, etc.
- *Autres clubs* — scouts et guides, Club Rotary, Club Lions, etc.

- **Centre de bénévoles** — Il existe peut-être un centre de bénévoles dans votre collectivité où vous pourrez trouver une liste des organismes bénévoles et de leurs activités. Vous pourriez demander que l'on inscrive le nom de votre groupe sur cette liste et la consulter pour trouver d'autres organismes susceptibles de vous aider pour votre projet.
- **Écoles, collèges et universités** — Les établissement d'enseignement sont une grande source de bénévoles, de connaissances et de conseils. Vous pourriez envisager de mener des projets de recherche ou de travail conjoints.
- **Bibliothèques publiques et autres bâtiments publics** — Demandez l'autorisation de placarder des affiches sur les murs de votre bibliothèque municipale, du bureau de poste ou d'autres bâtiments achalandés.

Derniers conseils

- Nous n'insisterons jamais assez sur l'importance de la communication avec d'autres groupes (voir la section 4.3.3). Vous pouvez profiter de l'expérience des autres en lisant des documents concernant d'autres projets de planification communautaire sur la santé de l'écosystème. Mieux encore, parlez aux membres d'autres groupes! Les discussions interactives peuvent générer de grandes idées pour votre groupe.
- Restez simple et précis dans votre exercice de planification[3]. Votre projet doit être suffisamment détaillé pour être crédible, mais suffisamment simple pour éviter les lourdeurs bureaucratiques.
- La planification, les interventions et la formation du groupe doivent se faire en parallèle[4]. Les meilleurs plans au monde ne donneront aucun résultat dans un groupe mal organisé.

Ressources à votre disposition pour démarrer

Vous trouverez dans les annexes A à G des suggestions de lecture, des listes d'organismes de ressources et, dans certains cas, des renseignements plus détaillés sur les sujets suivants :

- Références générales
- Techniques de processus de groupe
- Levée de fonds pour des organismes sans but lucratif
- Indicateurs et surveillance
- Gestion des bénévoles
- Organismes gouvernementaux et relations avec les gouvernements
- Bassin de la rivière Salmon

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

- Chaque écosystème et chaque collectivité est unique. Les conditions locales peuvent influer sur les idées, les sentiments et les comportements des gens. Vous devez absolument connaître ces conditions locales pour élaborer un processus de planification efficace dans votre collectivité.
- Certains aspects de la culture d'une collectivité peuvent se révéler utiles pour élaborer des méthodes appropriées que vous pourrez utiliser pour déterminer des buts, des objectifs et des indicateurs relatifs à la santé de votre écosystème.
- Différentes méthodes peuvent être appropriées dans le cadre de collaborations axées sur une vision commune ou sur la résolution de conflits.
- Des conditions écologiques, économiques ou sociales omniprésentes peuvent servir à susciter de l'intérêt à l'égard des buts, des objectifs et des indicateurs relatifs à la santé de l'écosystème et des projets visant l'amélioration de cette santé.
- Les groupes communautaires passent par plusieurs phases de croissance. Vous devez vous attendre à connaître des hauts et des bas dans l'élaboration des buts, des objectifs et des indicateurs relatifs à la santé de l'écosystème.
- Cherchez toujours d'abord au sein de votre collectivité les compétences et les ressources dont vous avez besoin. Les membres d'autres collectivités peuvent vous donner d'excellents conseils sur la façon d'utiliser efficacement vos ressources.

1. Trice, Harrison M. et Janice M. Beyer. The Cultures of Work Organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993, 510 p. ET Schein, Edgar H. Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992, 418 p.

2. Shaffer, Kristin et Carolyn Anundsen. Creating Community Anywhere. Finding Support and Connection in a Fragmented World, Jeremy P. Tarcher/Perigee, 1993, 334 p.

3. Clague, Michael. A Citizen's Guide to Community Social Planning, Social Planning and Research Council of B.C., 1993, 68 p.

4. Clague, Michael. A Citizen's Guide to Community Social Planning, Social Planning and Research Council of B.C., 1993, 68 p.

Annexes A-G

Annexe A

Références générales

Atlantic Coastal Action Program. *Sharing the Challenge: A Guide for Community-Based Environmental Planning,* volume I, Environnement Canada, 1993, 226 p.

Atlantic Coastal Action Program. *Sharing the Challenge: Community Environmental Profile: A Workbook for Use in ACAP Project Areas,* volume II, Environnement Canada, 1993.

British Columbia Round Table on the Environment and the Economy. *Reaching Agreement*: *Volume 1 Consensus Processes in British Columbia,* Report of the Dispute Resolution Core Group of the British Columbia Round Table on the Environment and the Economy, 1991, 35 p.

Clague, Michael. *A Citizen's Guide to Community Social Planning,* Social Planning and Research Council of B.C., Vancouver, 1993, 68 p.

Fisher, John. *La Planification dans une association bénévole. Manuels des organisations bénévoles* nº 2, Direction du soutien aux organismes volontaires, Multiculturalisme et Citoyenneté Canada, 1986, 38 p.

Fraser Basin Management Program, Service canadien de la faune, ministère des Pêches et des Océans et Forest Renewal British Columbia. *Community Stewardship: A Guide to Establishing Your Own Group,* 1995, 80 p.

Fraser Basin Management Program, ministère des Affaires municipales, ministère de la Petite entreprise, du Tourisme et de la Culture de la Colombie-Britannique, Urban Salmon Habitat Program, et Real Estate Foundation. *Navigating for Sustainability: A Guide for Local Government Decision Makers,* 1995, 92 p.

Institute for Research on Environment and Economy. *Community Empowerment in Ecosystem Management.* Université d'Ottawa, 1996, 136 p.

Puget Sound Water Quality. *Managing Nonpoint Pollution: An Action Plan Handbook for Puget Sound Watersheds,* Seattle, WA. chapitre 2 : The Watershed Planning Process, et chapitre 3 : Education and Public Involvement, 1989.

Roseland, M. *Le développement durable des centres urbains: guide à l'intention des pouvoirs locaux et municipaux,* Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie, 1992, 340 p.

Social Planning and Research Council of B.C. *Planning Ourselves In : Women and the Community Planning Process. A Tool Kit for Women and Planners,* 1994, 28 p.

Annexe B

Techniques de processus de groupe

Procédures d'évaluation

Ellis, Diana, Gayla Reid et Jan Barnsley. *Keeping on Track. An Evaluation Guide for Community Groups,* The Woman's Research Centre, 2245 W. Broadway, Bureau 101, Vancouver, C.-B., 1990.

Fraser Basin Management Program, Service canadien de la faune, ministère des Pêches et des Océans et Forest Renewal British Columbia. Chapitre 10 : Evaluating Your Efforts, *Community Stewardship: A Guide to Establishing Your Own Group,*1995, 80 p.

Victoria Volunteer Bureau. *Evaluation for Community Service Organizations,* réimprimé en 1991, Victoria Volunteer Bureau, Victoria, C.-B., 1981.

Établissement de consensus, négotiation, collaboration

Chrislip, D.D. et Larson, C.E. *Collaborative Leadership. How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference,* San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1994.

Donaldson, Carole. *Working in Multi-stakeholder Processes,* Direction de l'évaluation et de l'interprétation, Environnement Canada, Ottawa, Ont., 1994, 83 p.

Fisher, Roger, et William Ury. *Comment réussir une négociation,* Seuil, 1982, 218 p.

Gray, B. *Collaborating. Finding Common Ground for Multi-party Problems,* San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1989, 329 p.

Tables rondes canadiennes. *Forger un consensus pour un avenir viable: principes directeurs: une initiative des tables rondes canadiennes,* Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie, 1993, 22 p.

Mise à l'essai sur le terrain

Goldsmith, Penny, Gayla Reid et Sidney Sawyer. *Reaching Your Readers. A Field testing Guide for Community Groups,* Legal Services Society of B.C., Vancouver, C.-B., 1993, 49 p.

Animation

Kaner, S., L. Lind, C. Toldi, S. Fisk, et D. Berger. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making,* New Society Publishers, Gabriola Island, 1996.

Spencer, L. *Winning Through Participation. Meeting the Challenge of Corporate Change with the Technology of Participation. The Group Facilitation Methods of the Institute of Cultural Affairs,* Kendall/Hunt Publishing Co., Dubuque, Iowa, 1989, 185 p.

Médias

Fraser Basin Management Program, Service canadien de la faune, ministère des Pêches et des Océans et Forest Renewal British Columbia. Chapitre 14 : Getting the Word Out Through the Media, *Community Stewardship: A Guide to Establishing Your Own Group*, 1995, 80 p.

Jones, Maggie. *Using the Media,* 2e édition, NCVO Publications, London, 1992, 90 p.

Développement des collectivités

Shaffer, Carolyn et Kristin Anundsen. *Creating Community Anywhere. Finding Support and Connection in a Fragmented World,* Jeremy P. Tarcher/Perigee, 1993, 334 p.

Social Planning and Research Council of B.C. *Strengthening Communities. A Series of Community Development Skills Guides*, 1995.

Discovering Why Are We Here

Living Our Values

Thinking Creatively

Making Choices

Building Community Alliances

Planning and Facilitating

Culture organisationnelle

Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership,* Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992, 418 p.

Trice, Harrison M. et Janice M. Beyer. *The Cultures of Work Organizations,* Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993, 510 p.

Annexe C

Levée de fonds pour les groupes sans but lucratif

Brody, Ralph et Marcie Goodman. *Fund-Raising Events. Strategies and Programs for Success,* Human Sciences Press, Inc., 1988, 291 p.

Fisher, John. *La piastre n'est pas tout: guide essentiel pour les organismes sans but lucratif,* Management and Fund-Raising Centre, Publishing Division, Toronto, Ont., 1978, 239 p.

Fisher, John. *La préparation d'une campagne de financement*. n^0 7, Direction du soutien aux organismes volontaires, Multiculturalisme et Citoyenneté Canada, 1986, 105 p.

Flanagan, Joan. *Successful Fundraising. A Complete Handbook for Volunteers and Professionals,* Contemporary Books, Chicago, IL, 1993, 305 p.

Fraser Basin Management Program, Service canadien de la faune, ministère des Pêches et des Océans et Forest Renewal British Columbia. Chapitre 3 : Finding Funding, et annexe 1 : Potential Funding Sources, *Community Stewardship: A Guide to Establishing Your Own Group,* 1995, 80 p.

Greenfield, James M. *Fund-Raising Fundamentals. A Guide to Annual Giving for Professionals and Volunteers,* John Wiley and Sons, Inc., Toronto, Ont., 1994, 407 p.

Annexe D

Indicateurs et surveillance

Conseil canadien des ministres de l'environnement, Groupe de travail sur les recommandations pour la qualité des eaux. *Cadre pour la définition des buts, objectifs et indicateurs relatifs à la santé de l'écosystème: outils de gestion écosystémique,* 1996. Pour des exemplaires, communiquez avec: Publications CCME a/s des Publications officielles du Manitoba, 200, rue Vaughan, Winnipeg, MB, R3C OS5.

Conseil des gestionnaires de la recherche des Grands Lacs. *Un cadre proposé pour la formulation d'indicateurs de l'intégrité de l'écosystème,* Commission mixte internationale, États-Unis et Canada, 1991, 183 p.

Dovetail Consulting, Inc., and Associates. *Monitoring Sustainability: Building a Community Monitoring Program Conference Summary,* soumis au Monitoring Committee of the Council for Sustainability, 1996, 22 p.

Environnement Canada. *Compendium of Ecosystem Health Goals, Objectives and Indicators,* prototype, mars 1997. compendium@ec.gc.ca

Fraser Basin Management Program, ministère des Affaires municipales, ministère de la Petite entreprise, du Tourisme et de la Culture de la Colombie-Britannique, Urban Salmon Habitat Program et Real Estate Foundation. Chapitre 7 : Monitoring Progress and Measures of Sustainability: Landmarks and Milestones, *Navigating for Sustainability: A Guide for Local Government Decision Makers,* 1995, 92 p.

Izaak Walton. League of America Save Our Streams Program, 707 Conservation Lane, Gaithersburg, MD, 20878-2983. http://www.iwla.org

Save Our Streams Volunteer Trainer's Handbook, et

SOS for America's Streams - A Guide to Water Quality Monitoring (vidéo)

O'Neill, Hugh J., Matthew McKim, John Allen et Jerry Choate (rédacteurs). *Monitoring Surface Water Quality: A Guide for Citizens, Students and Communities in Atlantic Canada,* 1994, ISBN 0-662-21530-3.

Reid, Walter V., Jeffrey A. McNeely, Daniel B. Tunstall, Dirk A. Bryant et Manuel Winograd. *Biodiversity Indicators for Policy-Makers,* World Resources Institute (Washington, D.C.) et The World Conservation Union, 1993, 42 p.

Critères pour la sélection d'indicateurs de santé d'un écosystème

(Tiré de Stavinga, Janet. *Creating and Celebrating our Watershed's Future. Selecting Indicators for a Sustainable Watershed Future*, 1er et 2 mars 1997, Falkland, C.-B., résumé d'atelier, Environnement Canada, Plan d'action du Fraser, MDE FRAP, 1997-08.)

1. Lien aux buts et aux objectifs — l'indicateur devrait s'inscrire dans le contexte des buts et des objectifs fixés.

2. Pertinence du point de vue écologique — l'indicateur doit être important pour le maintien de collectivités biologiques équilibrées et être sensible aux changements dans les composantes physiques et biologiques de l'écosystème.

3. Pertinence sur le plan social — l'indicateur a une valeur évidente pour les intervenants et il peut être observé. Il se peut que l'indicateur proprement dit ne soit pas pertinent pour la collectivité élargie, mais l'information qui en est tirée doit l'être.

4. Sensibilité — Il existe suffisamment d'information pour démontrer que l'indicateur réagit aux changements modérés de l'état de l'écosystème, sans toutefois afficher une variabilité naturelle extrême.

5. Mesurabilité — Des outils de mesure valides existent déjà pour évaluer l'état des indicateurs (c.-à-d. facile à mesurer). De plus, l'exactitude et la précision de la série d'indicateurs peuvent être évaluées à l'aide de procédures établies.

6. Échelle appropriée — Les données fournissent de l'information pertinente sur l'écosystème dans son ensemble. Par exemple, les espèces qui peuplent le bassin de drainage peuvent se révéler des indicateurs plus utiles que les espèces qui ne fréquentent que des sites précis. (Cependant, il est également important de noter que les espèces endémiques — celles que l'on trouve uniquement dans un endroit restreint — sont plus sujettes aux menaces que les espèces répandues, et peuvent souvent servir de signaux d'alarme contre les menaces qui pèsent sur les écosystèmes.)

7. Disponibilité des données historiques — Il existe suffisamment de données traditionnelles ou scientifiques pour déterminer la variabilité naturelle, les tendances et les objectifs.

8. Caractère non destructif — La cueillette des données requises n'altère aucunement la structure ou la fonction de l'écosystème.

9. Caractère opportun — L'indicateur procure de l'information assez rapidement pour permettre la prise de mesures de gestion efficaces avant que l'écosystème ne souffre de problèmes d'envergure durables.

10. Caractère unique — Les données produites sur l'état de l'écosystème ne font pas double emploi. Cette caractéristique ne peut être évaluée que sur une base relative, et vise à établir une série d'indicateurs qui fournisse des renseignements complets sur l'état de l'écosystème.

11. Économie — L'indicateur qui coûte le moins cher est celui qui devrait être choisi dans le cas où plusieurs indicateurs fournissent la même information sur l'état de l'écosystème (c.-à-d. le plus d'information possible par effort).

Annexe E

Gestion des bénévoles

Fels, Lynn. *Getting Started. Establishing a Volunteer Program,* Volunteer Centre of Metropolitan Toronto, 1988, 30 p.

Fisher, John. *La gestion des bénévoles,* Manuels des organisations bénévoles, nº 5, Direction du soutien aux organismes volontaires, Multiculturalisme et Citoyenneté Canada, 1986, 72 p.

Fletcher, Kathleen Brown. *The 9 Keys to Successful Volunteer Programs,* The Taft Group, Washington D.C., 1987, 89 p.

Fraser Basin Management Program, Service canadien de la faune, ministère des Pêches et des Océans et Forest Renewal British Columbia. Chapitre 4 : Keeping Your Volunteers, *Community Stewardship: A Guide to Establishing Your Own Group,* 1995, 80 p.

MacLeod, Flora. *Motivating and Managing Today's Volunteers. How to Build and Lead a Terrific Team,* Self-Counsel Press, North Vancouver, C.-B., 1993, 173 p.

Annexe F

Organismes gouvernementaux et relations avec les gouvernements

CCH Canadian Ltd. *Canadian Government Programs and Services*, 1995. http://www.ca.cch.com

Enquiry BC, BC Guide. *Programs and Services of the Provincial Government*, Queen's Printer, 1994. http://www.gov.bc.ca/orgs/orgs.html

Tél. : Victoria (250) 387-6121
Vancouver (604) 660-2421
Ailleurs en C.-B. 1-800-663-7867

Fisher, John. *Les relations publiques et les relations avec les autorités publiques*, Manuels des organisations bénévoles, n^0 4, Multiculturalisme et Citoyenneté Canada, Direction du soutien aux organismes volontaires, 1986.

Fraser Basin Management Program, Service canadien de la faune, ministère des Pêches et des Océans et Forest Renewal British Columbia. Chapitre 11 : Involving Government, et annexe 2 : Responsibilities of Government - Who Does What?, *Community Stewardship*: *A Guide to Establishing Your Own Group*, 1995, 80 p.

Annexe G

Bassin de la rivière Salmon

Pêches et Océans Canada, Plan d'action du Fraser. *Salmon River Watershed Demonstration Project Evaluation Report,* 1995, 35 p.

Salmon River Watershed Roundtable. *The Salmon River Watershed Planning Guide,* adopté le 13 octobre 1994, Salmon River Watershed Roundtable, C.P. 3308, Salmon Arm, C.-B., V1E 4S1, 1994.

Élaboration de la base de données

Christiansen, Neils et Todd Romaine. *Problems in the Salmon River Watershed,* Salmon River Watershed Roundtable, C.P. 3308, Salmon Arm, C.-B., V1E 4S1, 1995.

Christiansen, Neils et Todd Romaine. *Verbal History of the Salmon River Watershed,* Salmon River Watershed Roundtable, C.P. 3308, Salmon Arm, C.-B., V1E 4S1, 1995.

Dovetail Consulting. *Report on Seeking Agency Cooperation in Support of the Salmon River Watershed Roundtable,* soumis à la Salmon River Watershed Roundtable, à Pêches et Océans Canada, à Environnement Canada et au ministère de l'Environnement, des Terres et des Parcs, Dovetail Consulting, 2590, rue Granville, bureau 105, Vancouver, C.-B., V6H 3H1, 1995.

Dovetail Consulting. *Report on the Project to Design the Verbal History and Perceptions Survey & Train the SRWR Employee to Administer the Survey,* présenté à la Salmon River Watershed Roundtable, à Pêches et Océans Canada, à Environnement Canada et au ministère de l'Environnement, des Terres et des Parcs, Dovetail Consulting, 2590, rue Granville, bureau 105, Vancouver, C.-B., V6H 3H1, 1995.

Environnement Canada. *Salmon River Technical Co-ordination Workshop,* le 13 février 1995, Salmon Arm, C.-B., Plan d'action du Fraser, MDE FRAP 1995 - 01, 1995.

Quadra Planning Consultants Ltd. *The Salmon River Watershed: An Overview of Conditions, Trends and Issues. Public Summary Report,* Environnement Canada, Plan d'action du Fraser, MDE FRAP 1995-19, novembre 1995.

Quadra Planning Consultants Ltd. *The Salmon River Watershed: An Overview of Conditions, Trends and Issues. Technical Report,* Environnement Canada, Plan d'action du Fraser, MDE FRAP 1995-32, mars 1996.

Élaboration de buts et d'objectifs relatifs la santé de l'écosystème par la collectivité

Grant, Kathy. *The Salmon River Watershed: An Evaluation of the Collaboration Towards Ecosystem Objectives and a Watershed Vision. Summary Report,* février 1997, Environnement Canada, Plan d'action du Fraser, MDE FRAP 1996-16, 1997.

Salmon River Watershed Roundtable. *Community Establishment of Ecosystem Objectives,* Salmon River Watershed Roundtable, C.P. 3308, Salmon Arm, C.-B., V1E 4S1, 1996.

Élaboration d'indicateurs de santé de l'écosystème

Stavinga, Janet. *Creating and Celebrating Our Watershed's Future. Selecting Indicators for a Sustainable Watershed Future, March 1-2, 1997, Falkland, BC. Workshop Summary Report,* Environnement Canada, Plan d'action du Fraser, MDE FRAP 1997-08, 1997.

Stavinga, Janet. *Creating and Celebrating Our Watershed's Future Selecting Indicators for a Sustainable Watershed Future, March 1-2, 1997 Falkland Community Hall, Falkland, B.C.* (guide d'atelier), 1997.

Élaboration de programmes de surveillance communautaires

Culp, Joseph M., Kevin J. Cash et Daryl B. Halliwell. *Volunteer-Based Monitoring Program for the Salmon River Basin: Using Benthic Indicators to Assess Stream Ecosystem Health,* Environnement Canada, Plan d'action du Fraser, MDE FRAP 1997-09, 1997.