

# PARTENAIRES DU SAINT LAURENT

## GUIDE D'IMPLANTATION DE PROJETS DE MISE EN VALEUR DU SAINT-LAURENT

Octobre 2010

## « Partenaires du Saint-Laurent »

**Cette association évoque la capacité de la communauté riveraine à se mettre en projet pour célébrer ensemble l'alliance historique entre le Saint-Laurent et sa population.**

La rédaction de ce guide a reçu le soutien financier du programme « Communautés collégiales et universitaires pour des Campus écodurables » géré par l'Association québécoise pour la promotion de l'éducation relative à l'environnement (AQPERE).

Ce guide a été rédigé par Thierry Pardo, doctorant en éducation et agent de recherche à la Chaire de recherche du Canada en éducation relative à l'environnement, en collaboration avec les partenaires du projet. La section « Présentation de l'initiative pilote de La Pocatière » est adaptée du texte de Danielle Dorion (2008) « Rapport de projet : Évaluation d'un modèle et d'une démarche de partenariat pour la protection et la mise en valeur du Saint-Laurent », une étude non publiée réalisée dans le cadre des études au programme court de deuxième cycle en éducation relative à l'environnement de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Dans la section « Cahier de réflexion », le texte « Les défis du partenariat : identité, complexité, co-opération et synergie » a été rédigé par Thomas Berryman.

Les membres du comité de lecture pour assister à l'idéation et à la rédaction de « Partenaires du fleuve » sont:

- Thomas Berryman (Chaire de recherche du Canada en éducation relative à l'environnement de l'UQAM)
- Jérôme Desrosiers (Environnement Canada)
- Danielle Dorion (Pêches et Océans Canada)
- Robert Litzler (Association québécoise de promotion de l'éducation relative à l'environnement)
- Éric Vachon (Biosphère. Environnement Canada)



Pêches et Océans  
Canada

Fisheries and Oceans  
Canada





## AVANT PROPOS

Si vous tenez ce guide dans vos mains et que, piqué par la curiosité, il vous prenait l'envie de le parcourir, n'en faites rien.

Pas tout de suite.

Refermez-le délicatement et quittez votre bureau pour marcher lentement vers le Saint-Laurent.

Voilà, vous y êtes! Assis sur une roche, vous contemplez un coucher de soleil depuis le parc du Bic. Les embruns vous pénètrent et de temps en temps, quelques vagues indomptées se déchirent sur les rochers et éclaboussent votre visage. Installé sur une dune à Tadoussac, vous regardez le souffle des baleines. Vous êtes en vélo sur la piste cyclable le long des îles de Boucherville. Plus loin, vous vous laissez emporter par la poésie de l'île d'Orléans...

Maintenant vous pouvez poursuivre votre lecture.

Quelque chose de vous fait partie du fleuve aux grandes eaux et la suite vous paraîtra alors limpide. Conduire des projets de valorisation, de protection, d'appréciation du Saint-Laurent qui engagent plusieurs partenaires n'est pas chose facile. Cela demande de l'implication et de la persévérance. Voilà pourquoi il est important de garder un œil sur le fleuve, de toujours être connecté à lui pour être irrigué de sa beauté et de sa force. Tout au long de votre démarche, vous aurez besoin de soutien technique, financier, institutionnel : ce guide est là pour vous aider. Dans toute aventure de ce type, il y a des moments de doute ou de découragement. On se demande même parfois pourquoi on s'est embarqué dans ces projets qui nous demandent tant d'énergie. Prenez quelques heures et retournez alors vous asseoir sur une roche au bord du Saint-Laurent. Si vous réussissez à laisser votre esprit dériver au gré des courants, vous y trouverez sans doute la réponse!





# TABLE DES MATIÈRES

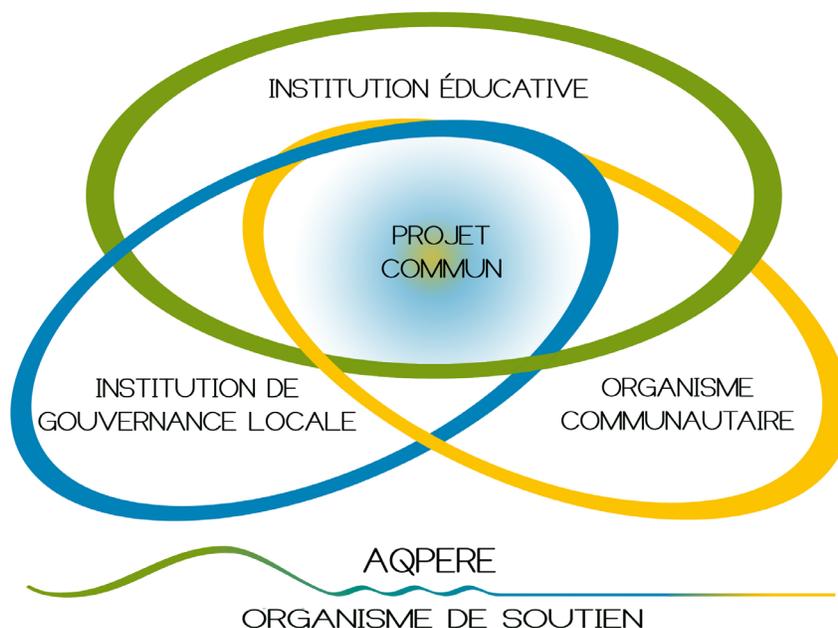
<b>INTRODUCTION</b>	<b>p. 4</b>
<b>ÉTAPE PRÉLIMINAIRE, EXPLORER ET IMAGINER</b>	<b>p. 6</b>
<b>ÉTAPE 1, ÉVALUER LES CONDITIONS PRÉALABLES À L'IMPLANTATION DE PROJETS</b>	<b>p. 7</b>
<b>ÉTAPE 2, BÂTIR LES FONDATIONS</b>	<b>p. 8</b>
<b>ÉTAPE 3, CHOISIR LES PARTENAIRES AUTOUR DES OBJECTIFS</b>	<b>p. 9</b>
<b>ÉTAPE 4, DÉTERMINER LE RÔLE DES PARTENAIRES</b>	<b>p. 10</b>
<b>ÉTAPE 5, CHOISIR LE PROJET</b>	<b>p. 11</b>
<b>ÉTAPE 6, PLANIFIER LE FINANCEMENT</b>	<b>p. 12</b>
<b>ÉTAPE 7, RÉALISER LE PROJET</b>	<b>p. 13</b>
<b>ÉTAPE 8, ÉVALUER LE PROJET</b>	<b>p. 14</b>
<b>CAHIER DE RÉFLEXION</b>	<b>p. 15</b>
LES DÉFIS DU PARTENARIAT : IDENTITÉ, COMPLEXITÉ, COOPÉRATION ET SYNERGIE	p. 16
À PROPOS DU LEADERSHIP	p. 17
PARTENAIRE ÉDUCATIF, IMPLIQUER LES ÉTUDIANTS	p. 18
PARTENAIRE ÉDUCATIF, INTÉGRER LES PROJETS DANS LES CURRICULUMS	p. 19
<b>INITIATIVE PILOTE DE LA POCATIÈRE</b>	<b>p. 20</b>
CONTEXTE	p. 21
OBJECTIFS	p. 22
CHOIX DE LA RÉGION DU BAS-SAINT-LAURENT COMME RÉGION PILOTE	p. 22
CHOIX DU CÉGEP DE LA POCATIÈRE COMME CÉGEP PILOTE	p. 23
POSITIONNEMENT DU SOUS-COMITÉ SOUTIEN-CÉGÉPS	p. 23
DÉROULEMENT	p. 24
DESCRIPTION DU PROJET DE MISE EN PLACE D'UNE HALTE MARINE	p. 24
PARTENAIRES ACTUELS	p. 24
<b>ANNEXE</b>	<b>p. 25</b>

## INTRODUCTION

Le Saint-Laurent est une réalité multidimensionnelle. Chacun de nous entretient sans doute avec lui une relation diversifiée, composée de plusieurs facettes interreliées. Tour à tour sont évoqués les différents visages du Saint-Laurent. Tout d'abord, l'aspect historique décrit dans les pages des carnets de voyage de Jacques Cartier. D'autres fois, nous parlerons davantage de sa réalité géographique qui situe la majorité de la population québécoise le long de son cours. Ici, on fera ressortir la réalité biologique abritant dans ses eaux une variété de baleines, phoques, poissons, crustacés, oiseaux limicoles, plantes aquatiques... en quelques mots, toute une faune et flore directement liée à la présence du Saint-Laurent. Là, ce sera la dimension économique qui sera mise de l'avant par l'industrie de la pêche ou du transport maritime. Ailleurs, on invoquera le Saint-Laurent en tant que pilier identitaire inscrit dans la conscience collective des Québécois... Le Saint-Laurent a été chanté, conté, mis en vers. Il a été l'objet de recherches, de plans de navigations, de projets de développement touristique, d'aménagements...

Il se trouve que toutes ces dimensions agencées sous forme de connaissances sont étudiées dans les cégeps en général et notamment dans les cégeps riverains du Saint-Laurent. Malheureusement, la découpe du savoir en disciplines d'enseignement ne laisse pas toujours émerger la complexité mais aussi la richesse qui pourrait naître de projets interdisciplinaires. Les cégeps semblent cependant être les institutions scolaires où l'interdisciplinarité paraît être la plus facile en raison de la relative liberté pédagogique des enseignants. De plus, l'âge des étudiants facilite leur implication. Les cégeps offrent un environnement éducatif propice à ce genre de projets. Mais il peut aussi s'agir d'autres institutions éducatives comme des écoles secondaires professionnelles ou des organismes d'études pour adultes.

De leur côté, les ONG ou organismes communautaires qui s'appuient sur le Saint-Laurent pour formuler leurs projets sont en lien étroit avec l'une ou l'autre des dimensions déjà évoquées du Saint-Laurent. Souvent leur expertise de terrain ou leur capacité de mobilisation en font des partenaires précieux. On peut constater également que les plans de développement des municipalités riveraines s'articulent autour de projets qui s'appuient fortement sur les attraits et les avantages de leur situation en bordure du Saint-Laurent. Plusieurs ONG, surtout en région, collaborent d'ailleurs déjà avec les institutions collégiales situées sur leur territoire, principalement dans des projets d'ouverture à la communauté.





Situé à la confluence de la richesse et de la diversité des initiatives, ce guide prend appui sur une expérience vécue, propose de saisir une occasion formidable de rassembler toutes ces énergies autour de projets communs. En procédant par des étapes simples, ce document permet de rassembler les énergies parfois isolées ou ponctuelles et de les déployer dans une perspective éducative pour le bénéfice de toute une communauté. Le fleuve Saint-Laurent qui a tant apporté aux Québécois, mérite sans doute que nous nous unissions pour le célébrer à la juste mesure de sa générosité.

### **Objectifs :**

- Mettre en valeur le Saint-Laurent
- Contribuer à la mise en œuvre de projets en partenariat, à échelle locale
- Favoriser l'implication des jeunes dans leur environnement

### **Comment lire ce guide?**

La première partie propose plusieurs fiches claires et concises reprenant les 8 étapes de réalisation qui ont fait le succès du projet à La Pocatière et qui permettront sans doute la réussite de votre propre projet. Chaque fiche comprend les informations techniques, les pistes de réflexion, les questions essentielles et les conseils nécessaires à la réussite de votre projet.

Un cahier central complète cette méthode en reprenant plusieurs éléments de réflexion nécessaires à la bonne conduite de l'entreprise. Ces éléments sont transversaux et ne constituent pas des étapes en tant que telles.

La troisième partie de ce guide présente une expérience qui a été initiée à La Pocatière par le sous-comité soutien-cégeps du Comité de concertation et d'implication communautaire et sensibilisation (CCICS) inscrit dans le Plan Saint-Laurent. Cette initiative qui a débouché sur la création d'une halte marine éducative au service entre autres du développement touristique, sert d'exemple de réussite et inspire directement le modèle de développement proposé dans ce guide.

### **À qui s'adresse ce guide?**

Aux acteurs des cégeps riverains du Saint-Laurent : professeurs, éco-conseillers, animateurs à la vie étudiante, porteurs de projets environnementaux, étudiants...

Aux organismes communautaires et institutionnels, éducatifs et environnementaux qui ont à cœur la valorisation du Saint-Laurent : comités de bassins versants, associations riveraines, comités côtiers, comités de zones d'interventions prioritaires, comités citoyens, associations naturalistes...

Aux municipalités riveraines qui voient dans leur proximité avec le Saint-Laurent une occasion de développement.

À quiconque veut explorer et soutenir des initiatives d'éducation relative à l'environnement sur un mode partenarial autour du Saint-Laurent.

## EXPLORER ET IMAGINER

Le Saint-Laurent n'est pas un long fleuve tranquille et uniforme. Sa géographie varie en largeur et en profondeur. La faune y est différente d'un point à un autre. Il peut être soumis aux marées et composé d'eau douce, saumâtre ou salée. Sur le plan humain, l'histoire nous conduit des premiers postes de traite à l'industrie touristique de l'observation des baleines à Tadoussac. Peintres de la Baie Saint-Paul, industries de Sorel-Tracy, niveau de qualité des eaux du lac Saint-Pierre sont autant d'aspects du Saint-Laurent qui ont pu faire l'objet de recherches ou de projets.

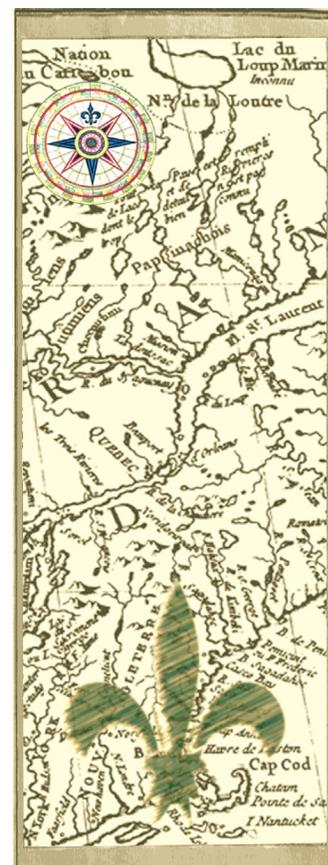
Avant de vous lancer vous-même dans une initiative partenariale visant à mettre en valeur le Saint-Laurent, il sera utile de parcourir une partie de l'inventaire existant des projets le concernant.

Pour cela plusieurs ressources sont disponibles. Parmi les principales, le site internet du Plan Saint-Laurent est une mine d'informations de toutes natures à propos du fleuve.

[www.planstlaurent.qc.ca](http://www.planstlaurent.qc.ca)

On peut également envisager une sortie sur le terrain pour renouveler physiquement avec le Saint-Laurent et réaliser peut-être une phase d'inventaire préliminaire. Ce sera aussi l'occasion de reconnaître les délimitations géographiques, les zones de compétences des différents types d'intervenants autour du Saint-Laurent.

Enfin, offrez-vous le cadeau d'imaginer ce que pourrait être un projet à venir dans votre secteur du Saint-Laurent. Tout seul ou à plusieurs, arrêtez-vous pour rêver. Les projets doivent s'enraciner solidement dans les rêves de quelques-uns avant de voir le jour. Aucune réalisation humaine n'est le fruit du hasard. Chacune d'elle a été rêvée, imaginée, mûrie avant de se déployer au grand jour. Il en va de même pour votre initiative et la part de rêve n'est donc pas à négliger.



## ÉVALUER LES CONDITIONS PRÉALABLES À L'IMPLANTATION DE PROJETS

L'implantation d'un projet tel que conçu dans le cadre de ce document exige des conditions préalables. Certaines de ces conditions sont indispensables tandis que d'autres sont facilitantes.

En identifiant dans le tableau ci-dessous la conformité à chacune des 15 conditions sur une échelle de 1 à 4, vous pourrez rapidement évaluer les chances qui s'offrent à vous. Vous saurez si le terrain est fertile pour accueillir des initiatives de mise en valeur du fleuve Saint-Laurent. S'il vous est difficile de vous positionner sur certaines conditions, vous devrez sans doute vous renseigner davantage avant de vous lancer dans l'aventure!



1	2	3	4
---	---	---	---

### CONDITIONS INDISPENSABLES: le projet doit...

Être sur le territoire riverain du Saint-Laurent				
Avoir comme objectif de favoriser la mise en valeur du Saint-Laurent				
Pouvoir compter sur l'implication des acteurs locaux dont un cégep				

### CONDITIONS FACILITANTES: le projet sera plus facilement implanté si...

#### Au niveau de la municipalité :

Il existe des possibilités et une volonté pour mettre en valeur le Saint-Laurent				
Il existe des habitudes de construction de projets en partenariat				
Les interlocuteurs municipaux pertinents sont identifiés ou facilement identifiables				
Il est possible de s'appuyer sur une politique ou des plans de développement déjà formulés				

#### Au niveau du tissu associatif local :

Il existe des organismes locaux implantés et reconnus qui ont pour mission la mise en valeur ou la protection du Saint-Laurent				
Il est possible de compter sur la vigueur de ces associations				

#### Au niveau du cégep :

La mission de l'institution s'est bâtie dans une perspective environnementale				
Certains programmes ou enseignants visent l'éducation relative à l'environnement				
Des habitudes de travail interdisciplinaires ont déjà été prises				
Il est possible d'identifier un porteur de projet disponible				

#### Plus généralement :

Des habitudes de travail en partenariat existent déjà entre certains interlocuteurs				
L'implantation du projet arrive à un moment favorable				

## BÂTIR LES FONDATIONS

Dans l'initiative pilote de La Pocatière, l'élément déclencheur a été très clairement l'action du sous-comité soutien-cégeps du CCICS (voir 3<sup>ème</sup> partie). Les partenaires Cégep-ONG-Municipalité se sont appropriés plus tard l'initiative afin de faire émerger le projet de halte marine.

Il n'en demeure pas moins que l'implantation de votre initiative devra passer par une première réunion qui rassemblera les partenaires identifiés autour de la table.

Dès lors, il devient indispensable qu'une personne porte l'initiative, démarre l'ensemble du processus, lance les invitations, mène les rencontres, et ce quel que soit son rôle comme acteur local. Cette phase est très délicate puisqu'elle conditionne fortement la suite des événements.

L'Association québécoise pour la promotion de l'éducation relative à l'environnement (coordonnées en p.24) est un acteur central du sous-comité soutien-cégeps. Si nécessaire, l'AQPERE se propose de soutenir cette phase de démarrage à la mesure de vos besoins : prises de contacts, premières menées de réunion, premières étapes exploratoires et apport de contacts utiles des personnes ressources ou des organismes.

**Le principe du référent unique :** l'expérience a montré que dans ce type de projets mettant en scène différents acteurs, les questions sont nombreuses, les besoins de réponse souvent urgents. La réussite de l'initiative passe par la mise en place d'un référent unique capable de relayer les préoccupations de chacun. Cela demande beaucoup de disponibilité. Très rapidement, une personne facilement joignable par l'ensemble des partenaires devra être identifiée pour centraliser les informations et mettre à jour l'avancement des travaux.

Cela peut être vous!



À cette étape, les partenaires potentiels sont :

Cégep, institution d'éducation formelle :

---

Groupes locaux, institution locale en environnement, muséologie, éducation relative à l'environnement, interprétation, patrimoine ou histoire :

---

Municipalité, institution de gouvernance locale :

---

### RÉFÉRENT

Nom : \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_

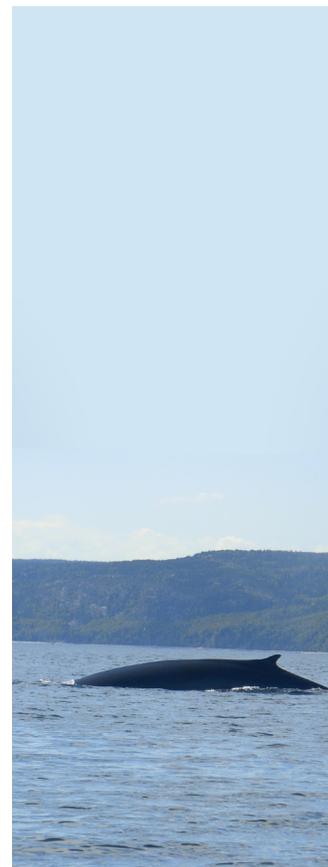
Tel : \_\_\_\_/\_\_\_\_\_

## CHOISIR LES PARTENAIRES AUTOUR DES OBJECTIFS

Avec les partenaires potentiels identifiés à l'étape précédente, les premières réunions se mettent en place. Certains confirment leur intérêt à participer à cette initiative, d'autres semblent moins impliqués. Les positions de chacun peuvent encore changer. Comment savoir si les partenaires potentiels souhaitent aller jusqu'au bout du projet? Lesquels peuvent se révéler les plus pertinents pour le projet à venir?

Sans doute, la façon de clarifier la situation est de permettre à chacun de présenter ses propres objectifs en lien avec le projet de mise en valeur du Saint-Laurent. Le degré de cohérence donnera des éléments de réflexion quant au choix des partenaires. Ce travail de réflexion pourra être fait à l'interne de façon préalable par chacun des partenaires potentiels. Ces quelques questions amèneront les partenaires à se positionner ainsi qu'à évaluer leur marge de manœuvre. Peut-être faudra-t-il plus de temps à certains pour y répondre. Qu'importe! En procédant de la sorte, vous vous assurez de l'intérêt de chacun et la sélection des partenaires se fera sans doute assez naturellement autour des objectifs affichés des uns et des autres.

La synthèse des objectifs énoncés est une piste très prometteuse pour le choix du projet à venir. Il n'est pas nécessaire de faire ressortir trop d'objectifs sous peine de les diluer ou de leur donner une importance relative qui les rendrait moins effectifs. C'est autour de ces objectifs concertés que devra se bâtir le comité exécutif chargé de mener à bien le futur projet.



Quels sont les éléments qui vous ont incité à participer à cette réunion?

---

Quels liens faites-vous entre cette perspective de projet commun et votre mission en tant que professeur, acteur du cégep, groupe communautaire ou acteur municipal?

---

Quels sont les objectifs de l'organisme que vous représentez ou que vous-même souhaitez atteindre en rejoignant cette perspective de projet ?

---

Quelles sont les capacités et les ouvertures de votre institution d'attache à accueillir et traiter les émergences propres au projet ?

---

Objectif 1 : \_\_\_\_\_

Objectif 2 : \_\_\_\_\_

Objectif 3 : \_\_\_\_\_

## DÉTERMINER LE RÔLE DES PARTENAIRES

Après la première rencontre décrite à l'étape précédente (peut-être en faudra-t-il plusieurs, en fonction de la dynamique de groupe), les personnes se connaissent, les objectifs sont clarifiés. On peut alors former le comité exécutif qui mettra en place le projet.

Les partenaires vont devoir prendre leur place, jouer leur rôle dans ce comité transhiérarchique, transinstitutionnel et transdisciplinaire. Il faudra donc déterminer le rôle de chacun sur la base de plusieurs critères.

**Le degré d'implication** : chacun en fonction de son intérêt et de sa disponibilité participera à la mise en place du projet avec un certain degré d'implication que les autres partenaires devront respecter. Cependant, le rôle de leader ne pourra être tenu que par celui des partenaires qui est le plus impliqué dans le projet. Si le choix d'un référent unique n'a pas encore été fait (Étape 2), il est indispensable de rapidement y procéder.

**Les compétences** : chaque partenaire devra tenir un rôle en lien avec ses compétences institutionnelles mais également personnelles. La place au sein d'une équipe municipale, comme acteur du cégep, ou dans un domaine technique confèrera un rôle naturel. Mais la capacité à gérer ou négocier, conduire des réunions de chaque individu sera un élément à prendre en compte.

**Les missions** : chacun devra déterminer un degré de compatibilité entre le projet et sa mission institutionnelle. Cette exigence sera sans doute un critère marquant dans l'attribution des rôles.

**La nature du projet** : selon l'aspect de mise en valeur du Saint-Laurent qui sera retenu, il sera plus ou moins facile pour chacun de s'impliquer. De plus, la nature de la participation sera conditionnée par le type de projet choisi.



Le comité est composé de :

Cégep :

---



---

Groupes locaux :

---



---

Municipalité :

---



---

## CHOISIR LE PROJET

Le comité exécutif est maintenant en place. Les partenaires sont prêts à choisir ensemble un projet répondant aux objectifs et aspirations de chacun. Il est très important dès lors de fixer le thème, la nature et l'ampleur du projet.

**Le thème du projet** : les partenaires devront déterminer l'aspect du Saint-Laurent qu'ils souhaitent mettre en valeur. Le projet pilote de La Pocatière avait choisi pour thème « La découverte des relations entre l'Homme et le Saint-Laurent ». Il existe une diversité de thèmes dont voici une liste non exhaustive : les mammifères marins, la pêche, l'histoire de la navigation, le Saint-Laurent d'hier à aujourd'hui...

**La nature du projet** : là aussi, les partenaires devront choisir entre divers types de projets possibles: récréo-touristique, aménagement de berges, mise en place d'activités éducatives, création littéraire sur le thème choisi... et mille et une idées qui pourront émerger des réunions successives.

**L'ampleur du projet** : bien évidemment, il sera également indispensable de déterminer la taille du projet. Son caractère ponctuel, saisonnier ou permanent, l'ampleur de son déploiement, ses limites géographiques et financières.

Pour la prise de décision, les partenaires se livrent à un remue-méninges. Parmi les idées évoquées, chaque personne en choisit secrètement trois qu'elle hiérarchise. Chacun expose alors ses choix au reste du groupe en donnant un mot d'explication et si nécessaire en demandant quelques précisions. Si une idée ressort plus souvent que les autres et est présente dans la liste de chacun des participants (en premier, deuxième ou troisième choix), elle est alors adoptée. Sinon, les partenaires cherchent un consensus en regroupant ou modifiant les idées de projet jusqu'à arriver à la satisfaction de tous, condition indispensable pour maintenir durablement l'intérêt de chacun des partenaires.



Quels sont les thèmes porteurs?

---

Lequel se démarque et semble faire consensus?

---

Quel type de projet a été choisi ?

---

Quels sont les contours et les limites du projet ?

---

Le thème, la nature et l'ampleur du projet sont-ils réalistement compatibles ?

---

## PLANIFIER LE FINANCEMENT

Les partenaires sont maintenant prêts à l'action. Reste à s'interroger sur l'aspect financier du projet. Dans l'expérience de La Pocatière, il n'y a pas eu de financement préalable. Cependant, les membres du sous-comité soutien-cégeps ont apporté leur aide. L'AQPERE pourra fournir certaines pistes de personnes ressources et de contacts utiles.

Il est intéressant de noter que la diversité des partenaires offre un accès à des sphères complémentaires, ce qui multiplie les possibilités de recherche de financement. Le type de projet peut également avoir une incidence.

Pour cette partie toujours délicate, il vous sera possible de bénéficier du soutien de l'AQPERE ou d'un autre organisme associé. Cependant, il est clair que les financements s'entraînent les uns les autres et que les plus difficiles à obtenir sont les premiers. Ils permettent de cautionner les demandes ultérieures. Ne vous découragez donc pas à cette étape. Les financements sont d'autant plus faciles à obtenir que le projet est bien défini et que l'argent demandé correspond à une partie précise du projet.



À quels financements le cégep peut-il avoir accès?

---

À quels financements les organismes locaux peuvent-ils avoir accès?

---

Quels financements la municipalité peut-elle offrir ou aller chercher?

---

Titre du projet : \_\_\_\_\_

Description du projet : \_\_\_\_\_

Évaluation du coût total : \_\_\_\_\_ (fournir un budget prévisionnel détaillé)

Montant du financement demandé : \_\_\_\_\_

À : \_\_\_\_\_

Pour : \_\_\_\_\_

## RÉALISER LE PROJET

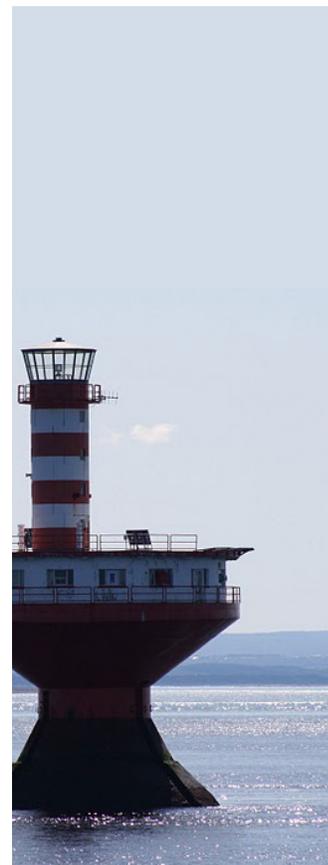
Vous voilà maintenant en mesure de réaliser le projet. Vous êtes au clair sur les questions préalables essentielles. Quel est le projet? Comment est-il financé? Par qui est-il porté? Quels en sont les objectifs? ... Reste maintenant à déterminer le calendrier de réalisation.

S'il n'est pas préparé par le comité, le calendrier devra lui être soumis pour approbation. En cours de processus, une personne coordonnatrice, qui pourrait être l'interlocuteur unique, devra veiller au respect des échéances. À cette étape, ce sont les moyens engagés qui garantissent le succès de la démarche.

Habituellement les moyens se classent en quatre catégories :

Les **moyens matériels** qui font état des outils et des objets nécessaires. Les **moyens humains** qui dressent la liste des personnes impliquées dans les opérations et définissent les rôles et les relations en fonction des connaissances et des expertises de chacun. Ces deux pôles dépendent souvent de l'ampleur des **moyens financiers**. Et enfin, les **moyens organisationnels** qui décrivent la façon dont vont se dérouler les opérations.

Résumons-nous : pour réussir un gâteau, il faut des ingrédients, un cuisinier , une recette et s'assurer de la cohérence des moyens mis en œuvre.



À titre d'exemple, voici le début d'un calendrier probable de réalisation du projet :

Quelles tâches sont à effectuer?	Qui les effectue?	Mois												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Choisir le lieu d'implantation	Conseiller municipal													
Réunion avec les professeurs	Éco-conseiller													
Réaliser les plans avec les étudiants	Professeurs Étudiants													
Faire les demandes de financement	Directeur de programme													
Etc...	Etc...													

## ÉVALUER LE PROJET

Évaluer un projet est certainement une étape délicate. Il serait facile de penser qu'en fin de projet toute l'équipe se réunit pour déterminer les réussites et les difficultés qui sont apparues en cours de processus. Cette réunion sera sans doute indispensable, mais elle ne doit pas masquer que l'évaluation est un processus permanent de la démarche. Dès l'étape 1, souvenez-vous, une évaluation du contexte était d'ailleurs demandée.

### Que devez-vous évaluer?

Tout. Toutes les étapes. Tous les éléments qui constituent le projet sont évaluable et doivent faire l'objet d'une évaluation sérieuse tout au long du processus afin de pouvoir faire les ajustements nécessaires dans des délais qui ne mettent pas en péril l'aboutissement de votre initiative et de votre projet.

Le contexte est-il propice? Les conditions préalables sont-elles réunies? Les partenaires impliqués sont-ils pertinents au regard de l'initiative? Les rôles donnés sont-ils clairs? Correspondent-ils aux aspirations de chacun? Les objectifs sont-ils clairement définis? Sont-ils atteignables? Les moyens sont-ils adéquats? Le calendrier de réalisation est-il réaliste? Voilà quelques-unes des questions que vous ne devez cesser de vous poser tout au long de l'aventure. Un projet peut échouer parce que les objectifs étaient trop ambitieux au regard des moyens, que les personnes impliquées n'étaient pas dans un moment favorable, que la nature du projet n'était pas suffisamment pertinente dans le contexte, etc., et bien d'autres facteurs dont il faudra tenir compte. La façon dont ce guide est structuré, avec ses étapes clés et ses parties à compléter, saura sans doute vous y aider.

### Bilan des partenaires : quantité et qualité

Un élément indispensable à la réussite du projet est de créer une habitude de travail partagé au sein du comité exécutif en procédant aussi souvent que nécessaire à un bilan d'étape pour faire le point sur l'avancée des travaux, les étapes franchies et celles à venir. Ce bilan sera l'occasion de réorganiser les forces en fonction des urgences et des étapes importantes.

Pourtant, ces rencontres nécessitent un préalable. Elles doivent se dérouler dans un climat serein. Si les choses vont bien, comme cela arrive heureusement, chacun se plaira à célébrer la réussite partagée. Mais il est très rare que les équipes arrivent au niveau de maturité qui leur permettrait de se parler ouvertement de leurs difficultés relationnelles au sein du comité. La perfection n'étant pas de ce monde, toute aventure humaine génère quelques frustrations, et toute frustration finira par s'exprimer d'une façon ou d'une autre. Elles vont parfois se réfugier dans le non-verbal, les discussions d'après réunion... Une équipe saine serait pourtant celle, où, dans le cadre des réunions de travail, chacun peut exposer ses difficultés relationnelles avec tel ou tel partenaire dans le cadre du déroulement du projet. Idéalement, il ne s'agit pas d'attendre que la tension soit à son comble pour exprimer ses difficultés mais de prendre l'habitude, quand les choses vont bien, de porter un regard sur la qualité relationnelle de l'équipe, afin d'avoir cet outil d'évaluation disponible pour les situations plus difficiles. La qualité des relations au sein de l'équipe, la capacité à vivre les divergences, à les traiter, à les moduler, en somme toute la question de l'altérité humaine et organisationnelle sont des aspects primordiaux de la réussite du projet. Ils doivent donc être sérieusement envisagés et évalués.



---

# CAHIER DE RÉFLEXION



## LES DÉFIS DU PARTENARIAT IDENTITÉ, COMPLEXITÉ, COOPÉRATION ET SYNERGIE

L'initiative pilote de La Pocatière illustre un projet éducatif portant sur le Saint-Laurent qui vise à mettre en relations partenariales trois organisations et les personnes qui les représentent : une institution d'éducation formelle, une institution de gouvernance locale et une institution environnementale. Le travail au sein d'une seule organisation est parfois fort complexe et exigeant. Les acteurs et les institutions ont une identité, une histoire et des traditions dans la gestion de projet et dans les relations externes. Associer trois organisations introduit un niveau supérieur de complexité et d'exigence. Le partenariat peut toutefois être porteur de renouveau et de synergie, d'une nouvelle force, tout comme lorsque deux crêtes de vagues s'additionnent. Cependant, s'il est mal mené, il peut aussi être une source d'inertie comme lorsqu'un creux de vague annule une crête.

Afin d'envisager une démarche partenariale qui soit synergique et porteuse d'un projet phare en matière d'éducation en ce qui a trait au Saint-Laurent, il convient donc de bien envisager et piloter le projet dans le contexte du partenariat avec ses exigences spécifiques.

1. Les personnes et les organisations engagées dans la démarche sont-elles prêtes, désireuses et compétentes pour consacrer les énergies nécessaires au partenariat et au mutualisme, pour opérer ensemble le projet, pour coopérer?
2. Dans cette démarche de coopération, serait-il bénéfique d'explorer les conceptions, les expériences et les visions du partenariat des participants et des organisations qu'ils représentent afin d'ajuster la conduite du projet?
3. Y a-t-il lieu de se perfectionner sur la conduite de projets en partenariat?
4. Au sein du projet partenarial, quelles visions et quels moyens se donne-t-on pour mieux œuvrer dans toute la complexité des relations partenariales : a) les rapports entre les personnes et les unités de travail au sein d'une même organisation, b) les rapports entre les individus d'organisations différentes dans une dynamique de partenariat ou de mutualisation, c) les rapports formalisés de partenariat entre les organisations?
5. Les contributions, les expertises et les limites de chaque partenaire sont-elles évaluées et reconnues de manière adéquate et juste? Comment reconnaître et valoriser l'asymétrie et les différences?
6. Les personnes et les organisations engagées dans la démarche ont-elles les capacités de s'ouvrir à d'autres logiques, d'autres savoirs, d'autres cultures, de même qu'aux émergences possibles du projet conduit en partenariat?
7. De quel système de navigation de projet se dote-t-on afin de garder le cap sur les finalités poursuivies de même que sur la synergie et le mutualisme des partenaires?

## A PROPOS DU LEADERSHIP

Le leadership nécessaire dans ce genre d'initiative devra être incarné par un des acteurs. Pourtant, nous ne sommes pas dans un registre d'évidence et le leadership bien souvent ne se décrète pas. Il est fonction :

- de l'implication et de l'énergie personnelle
- des qualités personnelles de rassembleur
- de la position institutionnelle de la personne

Il ne faut pourtant pas mêler, le poste, le rôle, la fonction, la place de chacun. Jouer le rôle de leader ne veut pas dire que l'on en a reçu une mission officielle du groupe ou que quelconque statut ou diplôme le justifie. Cela signifie qu'une personne démontre par son implication, son énergie et son efficacité, l'aptitude à fédérer une équipe autour d'un projet commun et à mener le projet à bien.

En cours de projet, pour des raisons diverses, le rôle de leader peut passer d'une personne à une autre naturellement ou par décision commune. Dans l'expérience de La Pocatière, le rôle leader du Cégep de La Pocatière a été souligné.



## PARTENAIRE ÉDUCATIF, IMPLIQUER LES ÉTUDIANTS

L'initiative-pilote de La Pocatière a montré qu'il est préférable d'impliquer dès le début du processus ou tout au moins avant le choix du projet les étudiants du cégep. Pour rappel, l'initiative de La Pocatière est née de la volonté du sous-comité soutien-cégeps du CCICS d'impliquer les jeunes dans la mise en valeur et la protection du Saint-Laurent tout en augmentant leur sentiment d'appartenance envers la région. Il serait par ailleurs improbable qu'un cégep puisse participer à un projet ayant une portée éducative sans y impliquer les étudiants.

Toutefois, il paraît difficile de permettre à un très grand nombre d'étudiants de s'impliquer fortement et durablement. Le plus souvent, soit quelques étudiants sont très présents, soit un grand nombre d'étudiants participent de façon plus ou moins superficielle au projet. Il est donc très important de déterminer la place laissée aux étudiants à l'intérieur du processus de décision et de mise en pratique du projet.

Quelques balises peuvent guider votre action :

Quels sont les programmes d'études concernés?

---

---

Quelle place est prévue pour les étudiants à l'intérieur du projet?

---

---

Y-a-t-il des étudiants dans le comité exécutif?

---

---

## PARTENAIRE ÉDUCATIF, INTEGRER LES PROJETS DANS LES CURRICULUMS

Voilà sans doute un des enjeux de cette initiative. Les programmes, nous le savons tous, sont extrêmement chargés. Souvent, les projets de ce type sont vécus comme un surcroît de travail par les enseignants. Pourtant, ils peuvent être au contraire des occasions d'intégrer les apprentissages essentiels dans un ensemble cohérent, concret et utile.

Ainsi, la participation au projet sert de véhicule à l'intégration des connaissances. Quelle que soit la matière enseignée, il est possible de participer à un projet d'éducation relative à l'environnement qui par nature est multidimensionnel. Les sciences humaines sont sollicitées dans la dimension éducative, sociale, éthique... les sciences de la vie et de la terre sont appelées à apporter leurs connaissances techniques et leurs perspectives systémiques. Mais également, selon la nature du projet, l'art, l'économie, l'éducation physique peuvent être pertinemment et durablement concernés.

Pour finir, certains groupes communautaires comme Union Saint-Laurent Grands Lacs ([www.glu.org/fr](http://www.glu.org/fr)) ont pour mission à travers leur projet « Réseau des cégeps riverains : Complices en environnement » d'aider les enseignants à intégrer à l'intérieur des curriculums les projets environnementaux de la sorte.

Ainsi, on pourrait envisager un projet d'aménagement d'un parcours de santé sur les bords du Saint-Laurent mettant en valeur des aspects du patrimoine naturel et paysager :

Projet	Programme
Élaboration du parcours de santé	Éducation physique, tourisme...
Mise en valeur du patrimoine	Géographie, muséologie, géologie, biologie...
Élaboration des panneaux d'information	Littérature, art plastique, photographie...
Aménagement du parcours	Architecture, métiers du bâtiment...
Animation durant la saison estivale	Animation, interprétation du patrimoine
Etc...	Etc...

---

# INITIATIVE PILOTE DE LA POCATIÈRE



*D'après Dorion, D. (2008), Rapport de projet. Évaluation d'un modèle et d'une démarche de partenariat pour la protection et la mise en valeur du Saint-Laurent. Étude non publiée réalisée dans le cadre du programme court de deuxième cycle en éducation relative à l'environnement, UQAM.*

Ce rapport de projet a permis de faire ressortir très clairement les forces et les enjeux de l'initiative pilote de La Pocatière. Ces enjeux ainsi que les recommandations des différents partenaires impliqués ont été directement intégrés dans les fiches présentées en première partie de ce guide. Ceci afin de favoriser une meilleure implantation de l'initiative et de faciliter le déroulement de vos projets à venir.

## CONTEXTE

Depuis plusieurs années existe le Comité de concertation implication communautaire et sensibilisation (CCICS). Ce Comité issu du Plan Saint-Laurent regroupe des ministères québécois et canadiens et des ONG. L'objectif de ce comité est « d'accroître la sensibilisation et la participation des collectivités, des jeunes, des usagers et des décideurs au développement durable et à la gestion intégrée du Saint-Laurent » dans le but d'une réappropriation du fleuve par les citoyens.

Durant la rencontre du 15 décembre 2005 du CCICS, le sous-comité soutien-cégeps a été formé en vue d'accroître la participation des jeunes pour favoriser la protection et la mise en valeur du Saint-Laurent. Il se compose de représentants de l'Association québécoise pour la promotion de l'éducation relative à l'environnement (AQPERE), du ministère des Ressources naturelles et de la Faune du Québec (MRNF), d'Environnement Canada, de La Biosphère, de Pêches et Océans Canada. Le groupe mise dès le départ sur la participation des cégeps pour réaliser cet objectif en raison de la situation géographique de nombreux cégeps près des rives du Saint-Laurent.

Le sous-comité soutien-cégeps s'est donné comme mandat d'explorer dans quelle mesure les étudiants pourraient s'impliquer sur leur territoire dans des actions concrètes de protection, de conservation et de mise en valeur du Saint-Laurent, certains projets pouvant être directement intégrés dans différents programmes scolaires.

Le comité a identifié d'autres partenaires habituellement engagés sur leur territoire pour développer un premier modèle d'intervention. Ces partenaires sont les municipalités et MRC, qui ont un rôle essentiel dans la gestion de leur territoire, ainsi que les ONG et autres partenaires potentiels (ex : entreprises, citoyens). Les comités Zones d'intervention prioritaire (ZIP) sont particulièrement visés puisqu'ils sont le moteur des mécanismes de concertation et de participation de la population à la réalisation d'initiatives locales en matière de protection, de conservation, de restauration et de mise en valeur des usages et des ressources du Saint-Laurent.



**NOTE :** Dans les sections suivantes, le terme d'initiative est employé pour décrire l'action du sous-comité soutien-cégeps visant à implanter l'ensemble de la démarche partenariale. Le terme de projet est utilisé pour décrire la conception et la réalisation (en l'occurrence l'implantation d'une halte marine) nées de cette démarche. De plus, fin d'alléger le document, nous avons choisi de ne pas présenter ici les résultats de cette étude.

Voici les principaux points qui ont permis de réussir l'implantation du projet partenarial à La Pocatière. Après la présentation des objectifs que s'étaient fixés le sous-comité soutien-cégeps, les éléments de choix et une esquisse du déroulement du projet seront exposés.

## OBJECTIFS

Dans les premiers mois de 2006, le sous-comité soutien-cégeps poursuit ces travaux. Il identifie les objectifs suivants pour le projet :

- Initier une démarche pour favoriser la création de liens entre les cégeps, les ONG et le monde municipal
- Développer un modèle de projet partenarial éducatif et d'intervention sur le Saint-Laurent
- Mettre en place, avec les acteurs locaux, un projet-pilote pour développer cette démarche
- Évaluer la possibilité d'exporter cette démarche vers d'autres régions du Québec
- Favoriser l'implantation professionnelle des jeunes dans leur région d'étude

La première étape de travail a été l'identification d'une région et d'un cégep pour susciter le développement d'un premier projet pilote.



## CHOIX DE LA RÉGION DU BAS-SAINT LAURENT COMME RÉGION PILOTE

Plusieurs atouts ont milité en faveur du choix de la région du Bas-Saint-Laurent pour proposer un projet pilote :

- Un développement régional fortement lié au Saint-Laurent et à ses diverses composantes (histoire, îles, battements, falaises, habitats fauniques, ressources, aboiteaux, etc.)
- Une place de leader dans le développement écotouristique au Québec et dans l'implantation de nouvelles pratiques de développement responsable
- La présence de quatre cégeps dans des localités situées près du Saint-Laurent
- Des groupes environnementaux très actifs dont les membres ont une forte préoccupation de protection de la nature et un engagement social marqué
- Un conseil régional en environnement aussi très actif et proche du milieu de l'éducation
- Le comité ZIP Sud-de-l'Estuaire qui a une bonne connaissance des problématiques environnementales en rapport avec le Saint-Laurent
- Une université avec laquelle l'AQPERE a créé des liens à l'occasion du colloque « ERE, Nature et Culture », présenté en 2003 à l'occasion du congrès de l'ACFAS, liens qui se sont entretenus par la suite (relation avec le groupe CEDRE, avec Forêt Modèle du Bas Saint-Laurent, avec le département des sciences de l'éducation)
- Plusieurs groupes environnementaux du Bas-Saint-Laurent sont membres de l'AQPERE

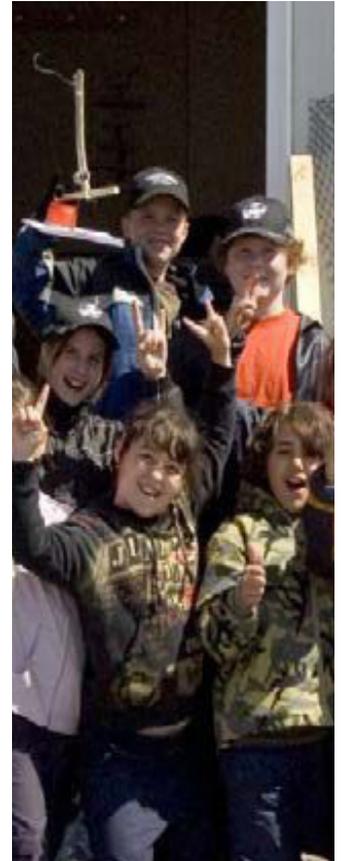
## CHOIX DU CÉGEP DE LA POCATIÈRE COMME CÉGEP PILOTE

L'un des principaux motifs qui a présidé au choix du Cégep de La Pocatière est que la participation régionale à la protection et à la mise en valeur de l'environnement est inscrite dans la mission même du cégep. Depuis plus de 30 ans, cette institution abrite un programme de formation en écologie appliquée incluant deux axes d'intervention, l'un plus interventionniste et gestionnaire et l'autre plus interprétatif et compréhensif:

- L'inventaire et l'analyse de ressources végétales
- La gestion des ressources biotiques
- La cartographie écologique
- L'interprétation de la nature

De plus, les liens développés entre le Cégep de La Pocatière et plusieurs groupes environnementaux régionaux : Réseau d'observation de mammifères marins (ROMM), Société d'écologie de la batture de Kamouraska (SEBKA), Corporation environnementale de la Côte-Sud (COECOS), Centre de recherche sur l'intervention éducative (CRIE), témoignent de l'existence d'une culture de partenariat favorable à l'émergence de projets stimulants.

C'est ainsi que le Sous-comité soutien-cégeps a rencontré les intervenants du Cégep de La Pocatière pour leur présenter l'initiative, le 1<sup>er</sup> mai 2006. Le 21 juin, l'initiative a été officiellement sanctionnée par le conseil d'administration du Cégep qui s'est ainsi engagé à prendre le leadership du projet.



## POSITIONNEMENT DU SOUS-COMITÉ SOUTIEN-CÉGEPS

Le rôle du sous-comité soutien-cégeps est essentiellement un rôle d'initiateur, d'accompagnateur et de facilitateur des projets. Le Comité de La Pocatière a pu aussi disposer, pour le projet-pilote, d'un délégué du sous-comité soutien-cégeps. Ce délégué avait le mandat suivant :

- Suivre les travaux du comité
- Accompagner le comité dans ses recherches de financement et de personnes-ressources gouvernementales
- Informer le comité sur les services que le CCICS est susceptible de lui rendre
- Préparer le rapport des réalisations du projet pilote pour le CCICS
- Trouver un mode efficace de gestion du projet qui permette le transfert du modèle vers les autres cégeps riverains du Saint-Laurent

## DÉROULEMENT

Le Comité de La Pocatière a été créé en février 2007 sous l'appellation de « Comité Projet Saint-Laurent ». Il était composé, au départ, de représentants du cégep, de la Ville de La Pocatière, du Comité ZIP du Sud-de-l'Estuaire et du sous-comité soutien-cégeps. Sept rencontres ont eu lieu en 2007 afin de développer le projet ce qui illustre sans doute le temps nécessaire à l'appropriation partenariale. Un véritable partenariat s'est alors mis en place entre les différents organismes qui ont identifié un projet répondant à leurs propres objectifs et besoins tout en profitant de l'expertise et des ressources des autres membres pour le bonifier.

Le projet de la halte marine de La Pocatière a été retenu.

## DESCRIPTION DU PROJET DE MISE EN PLACE D'UNE HALTE MARINE

La halte marine de La Pocatière s'inscrit dans une initiative plus large du Comité ZIP du Sud-de-l'Estuaire, soit la création d'un réseau de haltes marines pour la rive sud de l'estuaire du Saint-Laurent. Une halte marine est un lieu d'accueil, d'information et d'interprétation écologique en lien avec le Saint-Laurent. La création d'un réseau assure que les différents sites soient développés de façon complémentaire et offre une diversité de thématiques et d'expériences de découverte du milieu aux visiteurs.

La thématique retenue pour la halte marine de La Pocatière est « la découverte des relations entre l'homme et le Saint-Laurent » qui peut être abordée sous différents volets : son exploitation, sa transformation au cours des années, les façons de l'étudier et de l'apprécier. Les publics cibles sont les touristes, les résidents et les groupes scolaires de la région.

Les étudiants ont développé la programmation et le contenu des activités à l'hiver et au printemps 2008 et les activités d'animation se sont déroulées sur le site entre mai et août 2008. Le programme comporte plusieurs activités d'interprétation du milieu (pêche expérimentale, étude des organismes marins, oiseaux, plantes, etc.), des visites guidées, des visites autonomes (réseau de panneaux d'interprétation déjà en place sur le site) ainsi qu'un volet d'animation artistique autour d'activités telle la réalisation d'œuvres éphémères, de dessins d'observation, etc.

Le lieu de l'actuel site d'accueil touristique est aménagé (ajout d'une roulotte de chantier) afin de pouvoir accueillir les groupes et les visiteurs de passage (population locale et touristes).

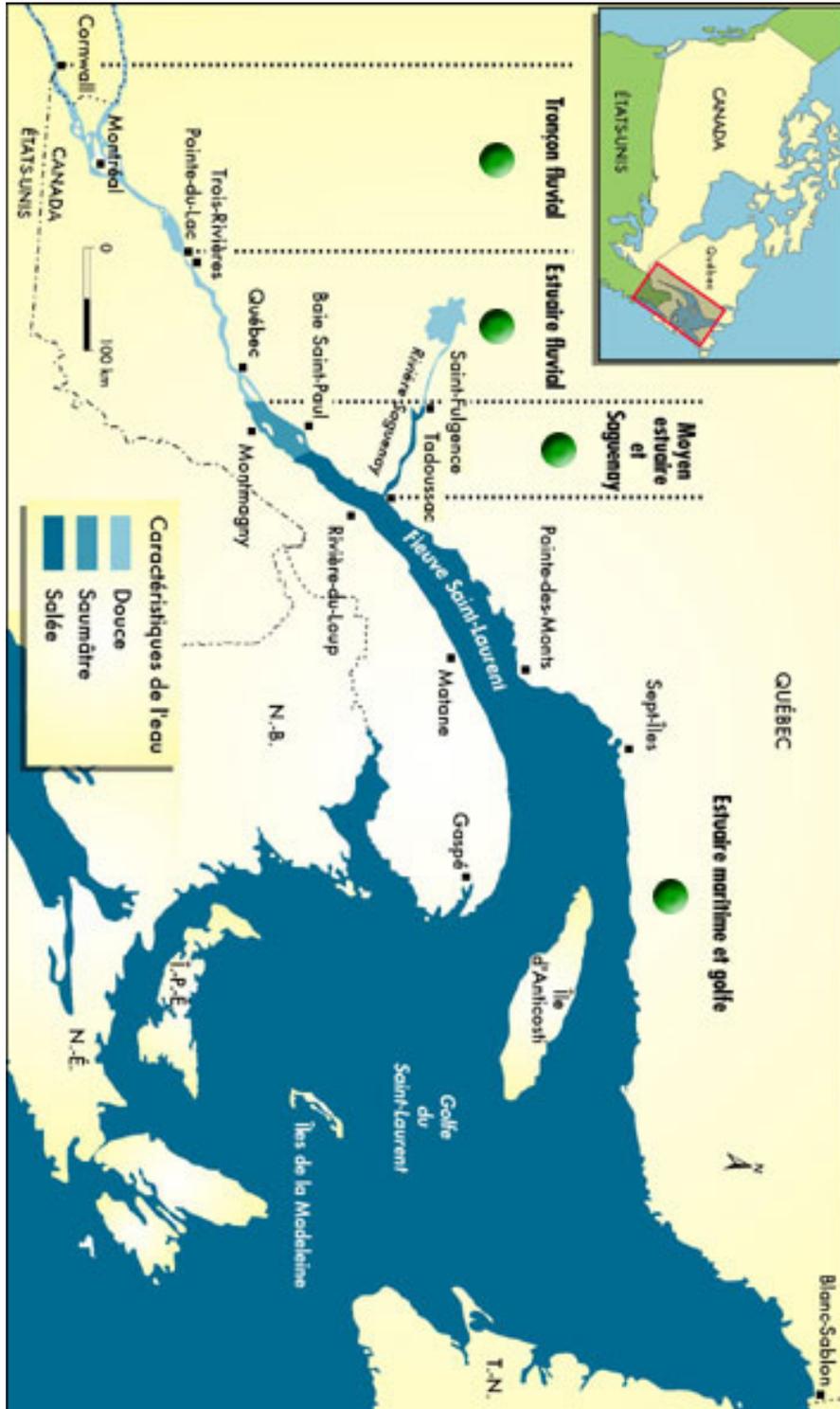
Suite à cette première saison, le Comité de La Pocatière a procédé à son propre bilan du projet.

## PARTENAIRES ACTUELS

Le comité compte maintenant sur la participation du directeur du programme de bioécologie, de professeurs et d'étudiants de deux programmes d'étude, soit le programme d'Arts plastiques et Technique de bioécologie, du directeur de la Ville de La Pocatière, de deux ONG (le Réseau d'observation des mammifères marins (ROMM) et le comité Zone d'intervention prioritaire du Sud-de-l'Estuaire (ZIP)), du Centre local de développement du Kamouraska (CLD), du représentant du sous-comité soutien-cégeps et d'un membre observateur de Pêches et Océans Canada.



# ANNEXE





**6400, 16<sup>e</sup> avenue, Bureau A-219  
Montréal (Québec) H1X 2S9  
Téléphone: 514 376-1065  
Télécopieur: 514 376-1905  
aqpere@crosemont.qc.ca**

**[www.aqpere.qc.ca](http://www.aqpere.qc.ca)**