

DIRECTIVES POUR L'ÉLABORATION DES ÉLÉMENTS DE LA STRATÉGIE DE MOBILISATION

DIRECTIVES GÉNÉRALES ET ATTENTES

A) Mise en contexte

La gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) est le modèle de gouvernance privilégié au Québec afin de favoriser la mobilisation locale et régionale des acteurs de l'eau. À l'échelle de la zone de gestion intégrée de l'eau (ZGIE), chacune des planifications des ressources en eau et des milieux associés (plan directeur de l'eau) doit être réalisée dans une perspective de développement durable afin d'y intégrer les divers besoins, intérêts et moyens d'action des acteurs de l'eau. Il s'agit ici de concilier autant les aspects économiques, sociaux et environnementaux (dont ceux des Premières Nations). L'approche de participation volontaire qui caractérise le modèle québécois de gestion intégrée de l'eau par bassin versant nécessite des choix collectifs et réalistes afin d'assurer une conservation durable de cette ressource indispensable, vulnérable, épuisable.

La mobilisation est essentielle à tout exercice de planification comme celui du plan directeur de l'eau (PDE). Afin de favoriser une plus grande implication des différents acteurs de l'eau en lien avec ce processus, chaque organisme de bassins versants (OBV) gagne à développer une stratégie de mobilisation. D'ailleurs, les lignes directrices de cette stratégie de mobilisation **portent sur les mécanismes de participation (particulièrement la table (s) de concertation, soit là où l'on retrouve la représentativité et où les décisions du processus de concertation sont acceptées)**. Ce **focus sur la concertation** vise à renforcer sur le long terme chaque approche de gestion et à améliorer en continu certains éléments du PDE. Accompagnés par la permanence de l'OBV, les acteurs de l'eau élus (les représentants) devront déterminer collectivement des objectifs de mobilisation.¹ Dans une optique de gestion axée sur les résultats, une approche structurée et personnalisée de mobilisation vise une responsabilisation accentuée des représentants (et autres acteurs de l'eau) qui contribue au succès de chacun des PDE.

L'article 4 a) v) des conventions d'aide financière 2021-2024 liant les OBV et le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC) prévoit la production des éléments d'une stratégie de mobilisation à transmettre au plus tard le **1er décembre 2023** et selon le modèle fourni par le ministre. Les lignes directrices pour la réalisation de cette stratégie de mobilisation visent à fournir des balises claires sur ce qui est attendu. À terme, cet exercice de stratégie de mobilisation contribuera à renforcer des éléments essentiels de la GIRE, tout en permettant au MELCC d'élaborer un portrait global de la concertation et de la mobilisation à l'échelle nationale.

¹ Pour ce qui est de la participation citoyenne à la stratégie de mobilisation, les OBV peuvent impliquer plus largement la population par le (ou les) mécanisme (s) qu'ils auront sélectionné (s).

B) Buts spécifiques de cette stratégie de mobilisation portant sur les mécanismes de participation (particulièrement la table (s) de concertation, soit là où l'on retrouve la représentativité et où les décisions du processus de concertation sont acceptées)

À élaborer en co-construction avec les représentants impliqués sur la table (s) de concertation, cette stratégie de mobilisation permettra d'identifier les moyens qui méritent d'être renforcés et les nouveaux à mettre en place. Elle exposera des objectifs de mobilisation qui interpellent les représentants, tiendra compte de leur volonté d'agir et des ressources disponibles. En ce sens, les buts spécifiques de cette stratégie sont :

1. Renforcer la compréhension des rôles des représentants afin d'accroître leur responsabilisation dans cette gestion participative et pour la planification des ressources en eau et des milieux associés (PDE) ;
2. Renforcer la démarche de gestion par divers moyens techniques et éléments fondamentaux de concertation afin d'accroître la prise en compte des besoins de chaque représentant et en vue d'atteindre les meilleurs consensus ;
3. Renforcer la participation des représentants issus de différents secteurs d'activités de la ZGIE afin d'accroître la perspective de développement durable durant chacune des rencontres de la table (s) de concertation ;²

C) Travail de la permanence de l'OBV pour la réalisation de la stratégie de mobilisation

- Récolter les données nécessaires pour le portrait de chaque représentant
- Structurer les rencontres et préparer les étapes des deux volets de cette stratégie
- Animer les rencontres en vue de renforcer la responsabilisation des représentants
- Accompagner les représentants à échanger de manière inclusive et respectueuse
- Miser sur la co-construction et sur des choix consensuels avec les représentants
- Récolter les données lors des rencontres
- Structurer la stratégie de mobilisation selon les éléments décidés dans les rencontres

Tous les éléments exposés dans ces lignes directrices devront être coconstruits avec les représentants de la table (s) de concertation, **sauf chacun des portraits des représentants** qui devront être élaborés de manière personnalisée par la permanence de l'OBV avec chacun des représentants. Aussi, c'est principalement en collaboration avec les représentants (et autres acteurs de l'eau) que la permanence de l'OBV pourra réaliser les actions de mobilisation identifiées dans la stratégie de mobilisation.

² La protection, la restauration, la mise en valeur et la gestion des ressources en eau sont d'intérêt général et concourent à l'objectif de développement durable (article 3 de la loi sur l'eau). En lien avec cette perspective participative et finalité de développement durable, la représentativité sur la table (s) de concertation vise à favoriser la sélection d'objectifs collectifs et réalistes par les différents représentants. Ces objectifs se retrouvent dans une *planification (PDE) pour assurer la conservation (durable) de la ressource en eau et des milieux qui lui sont associés* (article 13.3 de la loi sur l'eau)

LIVRABLE ATTENDU

Structure et contenu des deux (2) volets des éléments de la stratégie de mobilisation ³

1^{er} VOLET : AUTODIAGNOSTIC portant sur les mécanismes de participation (particulièrement la table (s) de concertation où l'on retrouve la représentativité et où les décisions du processus de concertation sont acceptées)

Ce volet vise à porter un regard sur les éléments structurants et façons de faire actuelles en matière de concertation. L'**Autodiagnostic** se subdivise alors en deux (2) étapes :

- Étape 1 : Structure de l'OBV et parties prenantes
- Étape 2 : Concertation

C'est à partir des données récoltées dans ces deux étapes de l'autodiagnostic que les objectifs et actions de mobilisation devront être collectivement identifiés avec les représentants impliqués dans la table (s) de concertation (soit là où l'on retrouve la représentativité et où les décisions du processus de concertation sont acceptées).

Étape 1. Structure de l'OBV et parties prenantes

Cette 1^e étape de l'autodiagnostic vise à exposer avec les représentants une compréhension commune de l'ensemble de la structure de l'OBV (dont la table (s) de concertation) ainsi que les rôles de chacune des parties prenantes (Administrateurs du CA ; Permanence de l'OBV ; Représentants sur la table (s) de concertation ; Autres acteurs de l'eau). Cette 1^e étape reliée à cette importante compréhension commune contribuera à renforcer et à concrétiser cette gestion participative.

- **Réaliser** avec les représentants un organigramme de l'ensemble de la structure de l'OBV (dont la table (s) de concertation) et **expliquer** en quelques lignes son fonctionnement, ses composantes ainsi que la place, les rôles et les responsabilités de chacune des parties prenantes
 - Le pourcentage des secteurs d'activités sur la table (s) de concertation et le nom de chaque représentant ne doivent pas être indiqués dans l'organigramme.
 - Le MELCC n'exige pas que cet organigramme soit conçu selon un modèle précis (en annexe 1, trois exemples sont exposés).
 - L'organigramme réalisé et le texte explicatif doivent se retrouver dans le document PDF car ceux-ci font partie de la stratégie de mobilisation.

³ L'ensemble des éléments du **VOLET 1** (Autodiagnostic) et du **VOLET 2** (Opérationnalisation) de cette stratégie de mobilisation devront se retrouver dans les deux documents (PDF) à remettre au MELCC, sauf les portraits qui devront se retrouver uniquement dans le document Excel. Bien que la stratégie de mobilisation focus sur la concertation, les OBV intéressés à poursuivre la mobilisation pour la mise en œuvre de leur PDE approuvé peuvent continuer de le faire. Cependant, des lignes directrices concernant la mise en œuvre pour la stratégie de mobilisation sont à venir.

Toujours dans cette 1^e étape du volet 1 (Autodiagnostic), il s'agit également de dresser le portrait de chacun des représentants impliqués sur la table (s) de concertation.

- **Réaliser** le portrait de chaque représentant de la table (s) de concertation
 - Le portrait de chaque représentant de la table (s) de concertation doit être réalisé de manière succincte pour que chacun des représentants puisse bien s'y reconnaître
 - Il importe d'utiliser obligatoirement le fichier Excel dans l'onglet : *1. Portraits des représentants*) remis par le MELCC. Il est donc rappelé que c'est dans ce tableau, et non pas dans l'organigramme, que les OBV devront y inscrire le portrait de chacun des représentants de la table (s) de concertation.
 - Dans ce tableau, il importera de bien indiquer le nom et le secteur de chacun des représentants ainsi que d'aborder les six (6) points exposés. Ces portraits succincts dans le tableau EXCEL font aussi partie de la stratégie de mobilisation.

Important : Dans la planification triennale, il importera d'inscrire les dates pour la réalisation des deux (2) volets identifiés et des trois (3) étapes déclinées dans les lignes directrices de la stratégie de mobilisation.

Il importera d'inscrire dans la planification triennale un moment pour envoyer à la DGIE un (1) portrait d'un représentant réalisé ainsi qu'une date de rencontre avec le MELCC pour qu'un conseiller de la DGIE puisse vous apporter un soutien en vue du dépôt de la stratégie de mobilisation en décembre 2023.

Comme les informations de chacun des portraits des représentants peuvent être utilisées durant les discussions de concertation, celles-ci ne revêtent aucun caractère confidentiel. Le MELCC s'engage toutefois à ne divulguer aucune information issue de ces portraits.

Étape 2 : Concertation

Cette 2^e étape de l'autodiagnostic vise à recenser et à décrire (avec les représentants de la table (s) de concertation), les moyens techniques et les éléments fondamentaux de concertation utilisés pour et durant les rencontres de la table (s) de concertation.

- **Recenser et décrire** les moyens techniques utilisés pour préparer \ structurer les rencontres de la table (s) ainsi que les éléments fondamentaux de concertation utilisés en lien avec les rencontres de la table (s) de concertation
 - Pour cette 2^e étape de l'autodiagnostic, nous vous invitons à parcourir les pistes de réflexion suivantes (soit cinq moyens techniques et sept éléments fondamentaux) et à les considérer en raison que celles-ci devraient faire partie intégrante du processus.

Moyens techniques pour la préparation et la structuration des rencontres de la table (s) de concertation (5 pistes de réflexion importantes à considérer)

1. L'approche actuelle assure-t-elle une représentativité équilibrée des secteurs d'activités de la ZGIE qui renforce la perspective (voir la dynamique) de développement durable durant chacune des rencontres de la table (s) de concertation ?
2. L'approche actuelle assure-t-elle le partage des documents avant et après chacune des rencontres de la table (s) de concertation (Ex : Ordre du jour - Compte rendu) ?
3. L'approche actuelle assure-t-elle un nombre suffisant de rencontres de concertation par année ainsi qu'une durée adéquate pour chacune d'elle ?
4. L'approche actuelle de cueillette de l'information auprès des représentants (ex : courriels et appels téléphoniques personnalisés pour assurer la mise à jour des besoins et intérêts respectifs) permet-elle de renforcer le processus sur la table (s) de concertation ?
5. L'approche actuelle permet-elle d'assurer des liens de communication efficaces entre les différentes tables de concertation (le cas échéant) afin de contribuer à une planification cohérente des ressources en eau et des milieux associés sur l'ensemble de la ZGIE ?

Éléments fondamentaux de concertation lors des rencontres de la table (s) de concertation (7 pistes de réflexion importantes à considérer)

1. L'approche d'animation actuelle (ex : explication - impartialité - dynamisme) permet-elle d'assurer une participation équitable et respectueuse entre les représentants issus de divers secteurs d'activités ?
2. La démarche actuelle permet-elle de désamorcer (et ce dès le début des rencontres) certaines oppositions reliées à des opinions ou stratégies divergentes défendues par des représentants issus de secteurs d'activités différents ?
3. La démarche actuelle permet-elle de tenir compte des besoins et des intérêts spécifiques de chacun des représentants impliqués sur la table (s) de concertation ?
4. La démarche actuelle permet-elle de prendre en considération les capacités d'agir et les ressources actuellement disponibles des représentants (et autres acteurs de l'eau) dans l'exercice de planification des ressources en eau et des milieux qui lui sont associés ?
5. Dans les rencontres de concertation, quel mode de prise de décision est privilégié (exemple recommandé : décisions consensuelles pour favoriser l'intégration de chaque représentant suivi d'un vote à forte majorité afin de renforcer la légitimité de ces décisions) ?
6. L'approche actuelle facilite-t-elle les rétroactions (aller-retour) des représentants avec leur organisation respective ainsi que leur secteur \ réseau sur les sujets abordés et les décisions prises lors des rencontres de la table (s) de concertation ?
7. L'approche du processus de concertation (principalement sur la table (s) de concertation) permet-elle de réaliser une planification stratégique cohérente (soit à l'échelle de la ZGIE et ou par grands bassins versants, avec des catégories de problématiques priorisées ainsi que des objectifs mesurables et réalistes) ?

2^e VOLET : OPÉRATIONNALISATION DE LA STRATÉGIE DE MOBILISATION portant sur les mécanismes de participation (particulièrement la table (s) de concertation, soit là où l'on retrouve la représentativité et où les décisions du processus de concertation sont acceptées)

À partir des résultats de l'autodiagnostic réalisé, ce 2^e volet consiste à établir des objectifs de mobilisation et à élaborer un plan d'action. L'**Opérationnalisation**, c'est le *plan de match de mobilisation* que se donne les représentants avec la permanence de l'OBV. Les objectifs de mobilisation sélectionnés pourront viser à mieux comprendre les rôles, accroître l'efficacité de la table (s) de concertation, accentuer la responsabilisation et l'engagement des représentants dans ce processus (concertation \ planification).

Étape 3 : Vision, objectifs, indicateurs et actions de la stratégie de mobilisation

Cette unique étape du volet 2 vise à cibler (avec les représentants) une vision, des objectifs, indicateurs et actions de mobilisation. Comme tout cette stratégie, cette étape 3 doit viser particulièrement à améliorer la concertation pour la planification.

- **3.1 Établir** une vision de mobilisation collective et réaliste
 - La vision de mobilisation doit exposer en une (1) ou deux (2) phrases les fondamentaux sélectionnés (ex : respect, consensus, lien mobilisation \ PDE, développement durable).
- **3.2 Établir** un nombre d'objectifs de mobilisation raisonnables réalistes
 - Tous les objectifs de mobilisation doivent se retrouver dans le fichier Excel (onglet : Opérationnalisation) ainsi que dans le PDF Stratégie de mobilisation à remettre à la DGIE.
 - Bien qu'il soit seulement suggéré de se doter seulement entre quatre (4) et six (6) objectifs de mobilisation, il est obligatoire que ceux-ci soient numérotés et d'expliquer quels sont, dans les 5 moyens techniques et 7 éléments fondamentaux abordés, ceux qui n'ont pas été sélectionnés en objectif et de valider succinctement la raison. D'ailleurs, dans les 4 à 6 objectifs sélectionnés, il est possible d'avoir un objectif de formation (médiation\conciliation des intérêts) pour la permanence de l'OBV et les représentants.
 - Au-delà des 4 à 6 objectifs sélectionnés, chaque OBV doit obligatoirement se donner un objectif de mobilisation supplémentaire qui vise à consulter les représentants à la fin de chaque rencontre de la table (s) de concertation et ce, avec l'aide du questionnaire du MELCC (voir document Excel). D'ailleurs, si des OBV posent déjà des questions similaires, il s'agit d'utiliser celles du MELCC. Les réponses compilées par la permanence de l'OBV viseront à mieux connaître l'appréciation des représentants et les éléments à améliorer.
 - Dans l'onglet opérationnalisation du document EXCEL, il est possible de rajouter une section spécifique pour intégrer les objectifs de sensibilisation du PDE.
- **3.3 Établir** un nombre d'indicateurs raisonnables et réalistes pour suivre simplement la progression vers l'atteinte des objectifs de mobilisation ciblés
- **3.4 Établir** des actions de mobilisation auxquelles adhèrent les représentants en indiquant qui fait quoi ainsi que les dates de début-fin pour chacune des actions.

Annexe 1 - Exemples de structure de l'OBV (et sa table (s) de concertation) pour réaliser l'organigramme dans le Volet 1 - Autodiagnostic

