

PLAN DE COMMUNICATION

version de travail



2024

POUR INFORMATION

Comité de bassin de la rivière Chaudière (COBARIC)
1442, route du Président-Kennedy, bureau 140
Scott (Québec) G0S 3G0

Téléphone : (418) 389-0476

Courriel : cobaric@cobaric.qc.ca

Site Internet : www.cobaric.qc.ca

ÉQUIPE DE RÉALISATION DU COBARIC

Véronique Brochu, directrice générale

Technique d'aménagement cynégétique et halieutique et certificat en administration

Émilie Sirois, chargée de projets en communications

Baccalauréat en communication, rédaction et multimédia

Marine Gaumer, responsable des communications

Baccalauréat en langues, littératures et civilisations étrangères et régionales, parcours Études nordiques

REMERCIEMENTS

Ce plan de communication est l'aboutissement d'un travail colossal réalisé par plusieurs personnes. Sans leur implication, leurs connaissances et leurs réflexions, nous ne pourrions vous présenter un outil stratégique aussi complet et prometteur dans l'atteinte de la vision du Comité de bassin de la rivière Chaudière (COBARIC), soit **être l'organisme de référence, représentatif des usagers, pour la protection de la ressource eau sur le territoire de la rivière Chaudière.**

Nous tenons ainsi à remercier le comité Communications qui s'est réuni à plusieurs reprises au cours de la dernière année pour alimenter le propos de ce document, soit messieurs Luc Proulx, président, Jean Cliche, administrateur, et Pierre Dumas, administrateur.

Nous tenons également à remercier la participation active de toute **la permanence** du COBARIC qui ont alimenté l'élaboration de ce plan grâce à leurs diverses expériences avec les partenaires de l'organisme. Ces ambassadeurs de premier plan sont essentiels.

Nous remercions également le conseil d'administration actuel et ceux passés qui sont impliqués dans la création de ce document par leurs participations aux consultations des problématiques prioritaires, aux sondages pour la stratégie de mobilisation à la concertation et plus encore. Leurs réflexions nous ont aidé à orienter nos choix stratégiques.

Bref, ce document est le fruit d'un travail collaboratif, et nous remercions chacun d'entre vous pour votre participation.

AVANT-PROPOS

Le plan de communication est bien plus qu'un simple document; c'est un guide essentiel pour déterminer notre position actuelle, nos aspirations futures et les actions nécessaires pour atteindre nos objectifs. Il s'inscrit dans une démarche de planification globale des communications du Comité de bassin de la rivière Chaudière (COBARIC) en tant qu'organisme. Bien que chaque projet ou mandat fasse l'objet d'une telle démarche, il manquait un outil avec une vue globale sur l'ensemble des activités de l'organisme.

En complément des plans existants tels que le plan d'action annuel, la vision, la mission, les valeurs et le plan directeur de l'eau, ce plan de communication vient donc renforcer notre vision d'ensemble. Il offre une perspective unifiée sur nos activités et permet ainsi de guider nos choix en matière de stratégies et de moyens de communication.

Au cours d'événements et de discussions auprès de citoyens et autres acteurs de l'eau, il s'avère qu'ils sont peu à connaître l'organisme et ses différents services, et ce, même après plusieurs décennies d'activités, à l'exception du milieu municipal avec qui le COBARIC a en général une bonne relation d'affaires. Dans cette optique, le présent plan de communication 2024-2027 vise principalement à augmenter la notoriété (faire connaître) l'organisme et ses services à ses différents [publics cibles identifiés](#).

Par ailleurs, l'année 2024 représente une conjoncture favorable pour les communications, marquée par plusieurs événements significatifs, dont le dépôt d'un nouveau plan directeur de l'eau, la première stratégie de mobilisation à la concertation et le 30^e anniversaire du COBARIC. Avec le début de la mise en œuvre de ce nouveau plan de communication, le renouvellement de l'identité visuelle, approuvé par le comité Communications, représentera un atout majeur pour entériner ces trois décennies d'engagement et marquer un tournant dans les pratiques de communications du COBARIC.

Considérant que le COBARIC souhaite être l'organisme de référence, représentatif des usagers, pour la protection de la ressource eau sur le territoire, ce plan de communication s'inscrit comme une première étape vers cette vision. Ce plan se positionne alors comme un outil essentiel pour orienter les efforts de **la permanence**, évaluer et corriger les stratégies mises en place et ainsi assurer l'atteinte des objectifs fixés pour ce premier plan de communication.

TABLE DES MATIÈRES

1.	PORTRAIT ET ANALYSE DE LA SITUATION.....	6
1.1	Historique du COBARIC.....	6
1.2	Mission du COBARIC.....	6
1.3	Situation géographique et démographique.....	7
1.4	Communications de l'organisme.....	8
1.5	Communications internes.....	8
1.6	Contexte politique.....	9
1.7	Financement.....	9
1.8	Réseau de contacts.....	9
1.9	Services offerts.....	10
1.10	Concurrence.....	10
2.	CONSTAT.....	11
3.	PUBLICS CIBLÉS.....	11
3.1	Milieu municipal.....	12
3.2	Milieu citoyen.....	12
3.3	Public interne, soit administrateurs et permanence.....	13
4.	OBJECTIFS GÉNÉRAUX ET LEURS STRATÉGIES.....	13
5.	AXE DE COMMUNICATION.....	13
6.	OBJECTIFS ET STRATÉGIES DE COMMUNICATION PAR PUBLIC CIBLÉ	
	14	
6.1	Milieu municipal.....	14
6.2	Milieu citoyen.....	14
6.3	Public interne, soit administrateurs et permanence.....	15
7.	MESSAGES PAR PUBLIC CIBLÉ.....	15
7.1	Milieu municipal.....	15
7.2	Milieu citoyen.....	15
7.3	Public interne.....	15
8.	MOYENS DE COMMUNICATION.....	16
9.	CALENDRIER DE RÉALISATION.....	21
10.	SUIVI ET ÉVALUATION DES OUTILS.....	24
	ANNEXE 1. ANALYSE FFOM.....	25
	ANNEXE 2. TERRITOIRE DU COBARIC.....	32

1. PORTRAIT ET ANALYSE DE LA SITUATION

Le portrait actuel (2023) de l'organisme est fait afin de bien comprendre d'où l'organisme part pour mieux planifier comment il pourra se rendre où il le veut. Une analyse Forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) a été menée afin d'identifier les forces et faiblesses internes à l'organisme ainsi que les opportunités et menaces externes. Elle est le produit de plusieurs échanges antérieurs, autant avec le conseil d'administration, la direction générale que **la permanence**.

Les points suivants dressent un portrait sommaire des éléments principaux à retenir de l'analyse de la situation. Notez que certains éléments ne sont pas abordés dans l'analyse FFOM. Pour cette analyse complète, consultez les [tableaux 2 et 3 disponibles à l'annexe 1](#).

1.1 HISTORIQUE DU COBARIC

Le Comité de bassin de la rivière Chaudière (COBARIC) a été fondé en 1994. Il est l'un des plus vieux organismes de bassins versants (OBV) du Québec. Sa mission d'alors consistait à proposer au gouvernement du Québec une approche originale et novatrice de gestion de l'eau adaptée au contexte québécois. Il réalise ainsi un projet pilote de gestion intégrée de l'eau par bassin versant en 1996 en plus de rédiger le premier Schéma directeur de l'eau du Québec, ancêtre du Plan directeur de l'eau (PDE). En novembre 2002, le gouvernement du Québec lance la Politique nationale de l'eau, s'engageant ainsi à mettre en place la gestion intégrée de l'eau par bassin versant au Québec, de même qu'à soutenir financièrement et techniquement les 33 organismes de bassins versants œuvrant sur autant de rivières jugées prioritaires, dont la rivière Chaudière.

En 2009, la mission des OBV est définie par la Loi affirmant le caractère collectif des ressources en eau et visant à renforcer leur protection. Leur mission: élaborer et mettre à jour un plan directeur de l'eau, ainsi qu'en promouvoir et en suivre la mise en œuvre. Le gouvernement du Québec procède également au redécoupage du Québec en 40 zones de gestion intégrée de l'eau (ZGIE) afin de couvrir l'ensemble du Québec habité. Pour le COBARIC, le bassin versant du ruisseau Michel (Lévis) est alors joint à la ZGIE. La même année, le COBARIC reçoit l'attestation gouvernementale de son Plan directeur de l'eau. Ce dernier a été mis à jour en 2014, et un nouveau PDE sera déposé le 1er mars 2024 pour la période 2024-2034.

1.2 MISSION DU COBARIC

La mission du COBARIC se définit comme suit : « Organiser, dans une perspective de développement durable, la gestion intégrée de l'eau à l'échelle du bassin versant de la rivière Chaudière. Le COBARIC agit auprès des usagers de l'eau du bassin versant de

la rivière Chaudière, afin de favoriser la pérennité de la ressource eau, par la concertation et la participation des usagers de l'eau du territoire. »

Un des constats qui ressort des échanges tenus avec les gens lors de kiosques d'information, d'activités publiques, d'entrevues avec les médias comme de discussions avec les administrateurs et les employés du COBARIC, c'est que la mission est peu comprise par l'ensemble des acteurs de l'eau, et que les employés en ont une compréhension différente, ce qui mène à une présentation différente auprès des acteurs. Cette pluralité de messages peut alors nourrir la confusion chez les acteurs.

Un travail de vulgarisation a été réalisé à l'été 2023 avec le comité Communications pour parvenir à une version plus accessible, soit : « Le COBARIC concerte le milieu municipal, forestier, industriel, agricole, communautaire ainsi que les citoyens à une utilisation harmonieuse de l'eau. Il les accompagne dans la réalisation d'activités pour qu'ils deviennent des acteurs de la protection de l'eau et de ses habitats. Il s'assure que l'eau du bassin versant de la rivière Chaudière, ses lacs, milieux humides et ruisseaux est disponible tant en quantité qu'en qualité pour répondre à tous les besoins, aujourd'hui comme demain ».

Une description détaillée accompagnera cet énoncé pour expliquer de façon plus concrète les différents éléments abordés dans cette mission, comme les acteurs, le type d'activités, la concertation, etc.

1.3 SITUATION GÉOGRAPHIQUE ET DÉMOGRAPHIQUE

Le bureau du COBARIC se situe à Scott depuis juillet 2019. Auparavant, il était situé à Sainte-Marie. Toutefois, le territoire couvert par la zone de gestion intégrée de l'eau comprend le bassin versant de la rivière Chaudière qui s'étend de Lac-Mégantic à Lévis. En incluant le bassin versant du ruisseau Michel, on parle de 6 711 km² de superficie, d'environ 221 000 habitants répartis dans 78 municipalités. Sont touchées 7 MRC et 1 ville-MRC (Lévis), situées dans 2 régions administratives (Chaudière-Appalaches et Estrie). Pour une vue d'ensemble du territoire, consultez l'[annexe 2](#). Le territoire est donc immense, et il est difficile pour l'organisme de maximiser sa présence partout, considérant le temps et le coût pour les déplacements.

La population est divisée en plusieurs classes sociales. Les discussions avec nos partenaires nous confirment entre autres le vieillissement de la population et la difficulté d'utilisation des outils informatiques.

Par ailleurs, il y a d'importantes différences entre la Chaudière-Appalaches et l'Estrie, par exemple, que ce soit au niveau des mentalités ou des valeurs à l'égard de la préservation de l'environnement. Cette disparité se fait également ressentir entre les municipalités, les types d'acteurs, etc.

1.4 COMMUNICATIONS DE L'ORGANISME

La permanence du COBARIC est composée de professionnels en environnement. Ils sont spécialisés dans leur domaine : eau, flore, aménagement, faune, etc. Toutefois, s'ils connaissent les réalités du terrain, ils ne possèdent pas nécessairement de formation pour sensibiliser le public ou publiciser leurs projets. Voici quelques moyens de communication utilisés :

- ▶ Page Facebook (créée en 2016)
- ▶ Site web (mis à jour en 2009)
- ▶ Infolettre L'eau média (envoyé généralement 3 fois par année)
- ▶ Communiqués de presse
- ▶ Dépliants/panneaux de sensibilisation
- ▶ Rencontres avec les acteurs de l'eau (producteurs agricoles, propriétaires riverains, élèves, etc.)

Une ressource a été engagée en mai 2019 pour les communications, et cette ressource est formée dans le domaine. Il y avait un moment qu'il n'y avait pas eu de ressource attirée uniquement aux communications.

Depuis, les pratiques ont été modifiées, et une deuxième ressource a été engagée. Les ressources en communication sont impliquées dans tous les projets pour assurer leur visibilité. Les outils numériques, dont la page Facebook, sont alimentés régulièrement. Les demandes des médias sont plus fréquentes. Il y a une nette amélioration quand on parle des communications de l'organisme ou de celle des projets. Toutefois, l'organisme reste peu connu, et sa mission, peu comprise par l'ensemble des citoyens et même certains publics avec lesquels le COBARIC entretient déjà des partenariats ou des relations d'affaires. Le logo ou le nom de l'organisme (COBARIC) sont peu reconnus parmi le grand public, ce qui permet de confirmer que la notoriété de l'organisme est limitée aux partenaires et acteurs avec qui le COBARIC travaille.

Il reste à sensibiliser davantage la permanence à l'importance des communications et à les intégrer dès le développement d'un projet afin de maximiser leur portée et leur visibilité.

1.5 COMMUNICATIONS INTERNES

Pour les communications internes de l'organisme, l'équipe peut compter sur une pluralité d'outils permettant le partage d'information, la planification et le suivi d'avancement des dossiers. Toutefois, chacun est libre d'utiliser ces outils selon leurs besoins, à l'exception de certains outils nécessaires à l'administration. Cela peut compliquer le partage d'information ou la planification des projets, des rencontres, des suivis, etc.

Par ailleurs, le rapport d'activités est rempli avant chaque conseil d'administration par la direction générale afin de faire un suivi des dossiers de l'organisme, soit l'administration, la représentation, les communications, les projets, le plan directeur de l'eau, etc. Toutefois, ce rapport ne permet pas un suivi optimal de l'avancement des dossiers, en plus d'être noyé parmi tous les dossiers traités lors des rencontres du conseil d'administration.

1.6 CONTEXTE POLITIQUE

L'eau est une ressource rassembleuse, qui concerne l'ensemble des citoyens et citoyennes du Québec. Bien qu'il y ait une Politique nationale de l'eau (2002) ainsi qu'une Stratégie québécoise de l'eau, que le Québec compte 40 organismes de bassins versants dont la mission est définie par la Loi affirmant le caractère collectif des ressources en eau et visant leur protection, les OBV, dont le COBARIC, n'ont aucun pouvoir législatif. Ainsi, ils n'ont aucun pouvoir réglementaire pour obliger les acteurs à prendre des mesures particulières pour protéger la ressource, ce qui laisse une grande liberté aux acteurs de choisir d'agir ou non. Ils agissent ainsi uniquement sur une base volontaire.

Par ailleurs, la volonté politique est changeante selon les périodes et les priorités gouvernementales. Certes, l'eau restera toujours une priorité, mais le financement par le milieu politique ne correspond pas toujours aux besoins du milieu. Par exemple, un Fonds bleu a été créé en 2023, mais il reste encore à en définir les modalités d'utilisation.

1.7 FINANCEMENT

Outre le financement statutaire assuré par le ministère de l'Environnement (MELCCFP, 2023) selon des conventions collectives (la prochaine prévue en 2024 étant toujours en discussion), le COBARIC dépend grandement des mandats professionnels ainsi que des subventions obtenues pour la réalisation de projets. Toutefois, les projets qui sont déposés ne sont pas nécessairement acceptés ou le financement accordé peut être moins que celui demandé. Par ailleurs, les subventions sont versées de façon différente d'un bailleur de fonds à l'autre, ce qui peut apporter des défis de gestion financière, particulièrement pour les flux de trésorerie.

1.8 RÉSEAU DE CONTACTS

Depuis ses débuts, le COBARIC a réalisé des projets avec de nombreux partenaires, ce qui lui a permis de se créer un grand réseau de contacts. Parmi le réseau de contacts, notons les ministères, les fondations axées sur l'environnement (ex. : Fondation de la faune, Canards Illimités Canada, etc.), les municipalités, etc. Si certains sont récurrents et sensibilisés à l'importance de protéger la ressource eau, d'autres demandent plus d'efforts. Toutefois, il est à noter que la permanence du COBARIC doit rester alerte

puisque de nouveaux contacts sont créés régulièrement par cette dernière, mais également par les administrateurs. Un enjeu de transmission de cette information aux personnes le nécessitant est présent. Ces derniers ne sont pas nécessairement recensés dans des documents, programmes ou logiciels de gestion utilisés par l'organisme, ce qui fait que, sans l'employé ou l'administrateur, il est impossible de trouver les coordonnées ou même de maintenir une relation avec la personne ciblée. Certaines personnes font rapidement les liens, mais d'autres n'ont pas nécessairement une vue d'ensemble. Par ailleurs, le roulement de personnel dans tous les milieux vient complexifier le tout.

Les MRC et municipalités ont la particularité d'être des organisations avec de multiples contacts. Ainsi, chaque employé de la municipalité, qu'on parle d'un directeur général, d'un adjoint, du responsable des loisirs ou de l'aménagement ou de l'environnement, peut être amené à parler avec un ou plusieurs employés du COBARIC. Toutefois, il y a un manque de communications à l'interne pour coordonner ces différentes communications externes avec les différents intervenants au sein des municipalités, et ce, en lien avec plusieurs dossiers.

1.9 SERVICES OFFERTS

Le COBARIC offre une multitude de services, qu'il est possible de retrouver dans son offre de services sur le site web. Dans un souci de mieux répondre aux besoins de ses différents publics identifiés, ces offres ont été ajustées. Toutefois, elles sont peu disponibles ou leur contenu est peu accessible aux différents publics.

Par ailleurs, il y a beaucoup de services qui sont simplement listés. Ils ne sont pas nécessairement expliqués ni mis en contexte. Le prix des services est en fonction des différents publics, étant plus élevés pour le milieu universitaire et moins élevé pour le citoyen, par exemple. Toutefois, le choix de l'organisation d'avoir différents taux en fonction du type de clientèle apporte certaines questions plus éthiques au niveau de la permanence. En effet, certains se questionnent à savoir si un citoyen en infraction environnementale, qui fait appel au COBARIC pour corriger la situation, doit avoir le même tarif qu'un autre.

1.10 CONCURRENCE

Les organisations identifiées comme concurrents du COBARIC sont aussi des partenaires potentiels dans le cadre de mandats ou de projets, d'où la difficulté de les considérer uniquement comme concurrents. Il est possible de penser au RAPPEL, coopérative de services qui cible principalement les associations de lacs, mais à qui le COBARIC fait appel ponctuellement pour certains projets.

Par ailleurs, contrairement à ses concurrents, le COBARIC a encore plusieurs difficultés à bien se définir, soit à faire la distinction entre le mandat ministériel et tous les services offerts en dehors de ce mandat. Les communications du COBARIC sont donc à

éclaircir, contrairement aux concurrents qui ont déjà une image de marque, une identité visuelle et des messages clairs.

Parmi les concurrents, il faut aussi considérer les autres organismes de bassins versants. Bien que chaque OBV ait son propre territoire, celui-ci est délimité par des limites naturelles qui ne respectent pas les limites administratives municipales. Ainsi, plus d'un OBV peut œuvrer dans la même municipalité ou MRC, par exemple. Toutefois, les OBV n'offrent pas nécessairement les mêmes services, selon les ressources humaines dont ils disposent. Par ailleurs, les communications des autres OBV souffrent des mêmes problèmes observés au COBARIC, soit une image de marque, une identité visuelle et des messages qu'il est important de clarifier.

Toutefois, en parallèle, les Organismes de bassins versants de la Chaudière-Appalaches (OBV-CA) peuvent travailler sur des projets ou mandats communs, comme l'éradication de la berce du Caucase.

2. CONSTAT

À la lumière de l'analyse de la situation, quelques éléments sont ressortis, ce qui permet ainsi d'avoir une vue globale de la situation.

L'organisme est dynamique, travaillant sur plusieurs projets et mandats par année avec une équipe multidisciplinaire composée de plusieurs professionnels. Toutefois, il y a un manque de cohérence dans les messages et les contacts faits avec les différents publics ciblés (dont les municipalités), ce qui cause une difficulté à définir le COBARIC auprès des publics. Ainsi, ces derniers ont des difficultés à comprendre ce qu'est et ce que fait le COBARIC. À l'interne, il s'agit d'un manque de communication afin d'informer les différents professionnels de l'avancement des dossiers et des contacts effectués avec les publics. Par ailleurs, **en dehors du réseau des partenaires**, peu connaissent ou reconnaissent l'organisme à son logo ou à son nom, confirmant la notoriété limitée du COBARIC.

Conclusion : il y a beaucoup de projets, de mandats et d'informations, mais il manque d'outils pour les diffuser de manière efficace auprès des différents publics, dont **la permanence**.

3. PUBLICS CIBLÉS

Les publics cibles du présent plan de communication ont été priorisés en fonction des différents publics qui travaillent ou qui sont susceptibles de travailler avec le COBARIC à court terme, que ce soit pour des projets ou des mandats. La pertinence de chacun de ces publics sera expliquée en quelques lignes en introduction. Quant aux particularités de chacun de ces publics, ils sont présentement le fruit des connaissances du conseil d'administration, de la direction générale et de **la**

permanence ainsi que des données issues d'une enquête « Mieux vous connaître » tenue à l'automne 2023. Le portrait de ces publics sera confirmé, infirmé ou complété au fil du temps grâce à des informations complémentaires collectées par l'organisme, toujours dans l'objectif de mieux les comprendre pour mieux les atteindre.

D'autres publics ont été considérés, mais seront ajoutés seulement dans les prochains plans de communication. Toutefois, ils peuvent être ciblés dans le cadre d'autres activités ou documents de planification de l'organisme. Par exemple, les agronomes pourraient représenter un public cible dans le cadre d'un projet en milieu agricole.

3.1 MILIEU MUNICIPAL

Le milieu municipal est un acteur important quand on parle d'eau puisque les MRC et les municipalités ont plusieurs devoirs et responsabilités quant à l'eau potable, les eaux usées, la gestion des fossés, la sécurité de leurs concitoyens, etc. Ce milieu est déjà un partenaire important du COBARIC, qu'il s'agisse de projets ou de mandats. Ce milieu se compose également de plusieurs intervenants, comme les élus municipaux, les directeurs généraux, les urbanistes, les techniciens en environnement, etc. Ils ont indiqué préférer les courriels et les appels téléphoniques comme moyens de communication. Plusieurs sont abonnés à l'infolettre du COBARIC et ont confirmé l'ouvrir pour suivre les dossiers présentés. Toutefois, malgré tout, ils sont peu à connaître l'offre de services complète de l'organisme et à faire appel à ses services en conséquence. C'est souvent au détour de rencontres pour discuter d'autres dossiers ou lors de réseautage que le COBARIC apprend leurs besoins et fait un suivi.

3.2 MILIEU CITOYEN

Tous les citoyens qui résident sur le bassin versant de la rivière Chaudière ont un rôle à jouer dans la préservation de la ressource eau. Parce que, s'ils sont citoyens, ils revêtent également d'autres chapeaux : producteur agricole, producteur forestier, entrepreneur, pêcheur, travailleur municipal, baigneur, propriétaire d'un puits privé, etc. Ils représentent un défi au vu de leur diversité, mais ils restent un public important puisqu'ils sont **essentiels à la mise en œuvre du Plan directeur de l'eau**, la source même de toutes les actions et projets du COBARIC. **Ainsi, ils sont ciblés dans la vaste majorité des communications, particulièrement pour le volet sensibilisation et information.** Il est difficile de confirmer les moyens de communication utilisées, mais il est possible d'extrapoler sur l'utilisation de Facebook et la lecture de la presse écrite comme les médias régionaux et les journaux municipaux, au vu de la population vieillissante ainsi que des compétences informatiques et de l'accès à internet inégal selon les municipalités.

3.3 PUBLIC INTERNE, SOIT ADMINISTRATEURS ET PERMANENCE

En parallèle de ces deux autres publics, il y a un public qu'on ne peut oublier : le public interne. On parle des membres du conseil d'administration ainsi que de la permanence, soit la direction générale et les employés de l'organisme. Ils doivent être impliqués dans les stratégies, les messages, les moyens, qu'il s'agisse de prendre des décisions ou de les appliquer. Leur adhésion aux messages est essentielle puisqu'ils sont des ambassadeurs du COBARIC. Le courriel est un moyen de communication généralement efficace pour les joindre. Les membres du CA profitent d'un extranet sécurisé pour l'accès à leurs documents alors que la permanence a accès à de multiples canaux de communication pour le transfert d'information. Toutefois, les outils sont nombreux et utilisés de façon inégale par chacun des membres de l'équipe, ce qui rend parfois difficile le partage d'information de façon optimale.

4. OBJECTIFS GÉNÉRAUX ET LEURS STRATÉGIES

Deux objectifs généraux s'imposent afin d'améliorer la notoriété de l'organisme. Ils sont à la base du plan de communication, mais s'intègrent aux objectifs spécifiques liés aux différents publics ainsi qu'aux outils de communication.

- ▶ **OBJECTIF** : Développer une image forte du COBARIC
 - **STRATÉGIE** : Simplifier les messages auprès de tous les publics
- ▶ **OBJECTIF** : Faire connaître davantage les services offerts par le COBARIC
 - **STRATÉGIE** : Mettre de l'avant la plus-value de l'organisme (expertise, expérience, professionnels)

5. AXE DE COMMUNICATION

L'axe de communication est une phrase qui donne le ton aux communications. Les messages découleront de cet axe. Il sert de guide aux professionnels des communications et ne doit pas être véhiculé, au contraire des messages, lesquels peuvent se décliner selon les publics ciblés.

- ▶ Le COBARIC, une équipe de professionnels de l'eau à votre service

L'organisme est là pour aider, accompagner, soutenir les gens de tous les milieux à poser des actions pertinentes pour la protection de la ressource ou à les renseigner sur la situation, le tout sans être un organisme militant/activiste. Peu importe le public, il est important de mettre de l'avant que le COBARIC est une équipe multidisciplinaire de professionnels de l'eau. Cela permet d'avoir une crédibilité certaine lors de l'avancée de données ou de conseils, mais également de rassurer les gens quant à la vue d'ensemble que le COBARIC possède sur le sujet de l'eau. Enfin, il

est important d'ajouter « à votre service » pour indiquer que le COBARIC est là pour concilier les usages des gens à la protection de la ressource *eau*.

6. OBJECTIFS ET STRATÉGIES DE COMMUNICATION PAR PUBLIC CIBLÉ

Chaque milieu a des objectifs spécifiques associés à ses particularités. Toutefois, aucun objectif n'est SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporel). Certes, les objectifs SMART permettent de mesurer concrètement l'atteinte des résultats, mais il est difficile d'y arriver sans état de référence. Les données collectées lors de la mise en œuvre de plan de communication permettront donc de dresser l'état de référence sur lequel se guider pour les années ultérieures.

Par ailleurs, en communication, il est parfois difficile de quantifier certains objectifs qui sont davantage liés au qualitatif.

Pour ce qui est des stratégies, il y en a généralement au moins une pour chacun des objectifs. Toutefois, une même stratégie peut s'appliquer à plus d'un objectif. Toutefois, ces stratégies ne seront pas répétées d'un objectif à l'autre.

6.1 MILIEU MUNICIPAL

- ▶ **OBJECTIF** : Devenir le référent pour tous les dossiers en lien avec la ressource eau
 - **STRATÉGIE** : Miser sur le rôle du COBARIC et sa plus-value; soit l'expérience de l'organisme, les informations à leur disposition ainsi que les professionnels de tous les milieux au sein de l'organisme
- ▶ **OBJECTIF** : Faire connaître le rôle du COBARIC, incluant le personnel et les élus du milieu municipal et des MRC
- ▶ **OBJECTIF** : Faire connaître les services du COBARIC

6.2 MILIEU CITOYEN

- ▶ **OBJECTIF** : Faire connaître le COBARIC auprès du milieu citoyen (grand public)
 - **STRATÉGIE** : Assurer notre présence sur le territoire lors de différentes activités (rencontres, colloques, congrès, expositions agricoles, etc.)
- ▶ **OBJECTIF** : Faire connaître le COBARIC et les informations utiles au public
 - **STRATÉGIE** : Diversifier et améliorer l'accessibilités des supports utilisés pour diffuser l'information (réseaux sociaux, journaux papier, radios, etc.)
 - **STRATÉGIE** : Augmenter notre efficacité numérique, dont améliorer le *Search Engine Optimization* (SEO), soit les critères pour améliorer le référencement naturel sur Google, par exemple

6.3 PUBLIC INTERNE, SOIT ADMINISTRATEURS ET PERMANENCE

- ▶ **OBJECTIF** : Uniformiser les messages (mission, services, descriptions de l'organisme)
 - **STRATÉGIE** : Outiller le public interne
- ▶ **OBJECTIF** : Faire connaître à l'équipe les différents documents importants auxquels ils participent (plan directeur de l'eau, plan de communication, plan d'action, etc.)
 - **STRATÉGIE** : Miser sur des rappels et des outils adaptés à leur réalité
- ▶ **OBJECTIF** : Améliorer les communications à l'interne

7. MESSAGES PAR PUBLIC CIBLÉ

Les messages listés ci-dessous ne sont pas rédigés, mais présentent les grandes idées qui seront utilisées au moment de la création des outils de communication.

7.1 MILIEU MUNICIPAL

- ▶ Votre source d'informations et de ressources pour tous les sujets liés à l'eau
- ▶ Une référence à *connaître* pour faciliter votre travail
 - La notion de « à connaître » rappelle l'idée de développer le réflexe de consulter le COBARIC. Elle insiste sur l'importance d'inclure l'organisme dans leurs contacts.
- ▶ Une équipe de professionnels à votre écoute, prête à vous accompagner dans vos démarches et projets en milieu hydrique et humide

7.2 MILIEU CITOYEN

- ▶ Le COBARIC, votre source d'informations pour tout savoir sur l'eau : activités récréotouristiques, qualité de l'eau, inondations, espèces exotiques envahissantes, accès à l'eau, etc.
- ▶ Une ressource pour **répondre à vos questions liées** à l'eau

7.3 PUBLIC INTERNE

- ▶ Ambassadeur, représentant du COBARIC
 - Quand un administrateur ou un membre de **la permanence** parle à un acteur sur le terrain, quand il participe à une rencontre, quand il parle du COBARIC, il représente le COBARIC. Il se doit ainsi respecter la ligne directrice des messages, puisqu'il participe à faire comprendre la mission et à atteindre les objectifs de l'organisme.

- o La participation de chacun est essentielle pour la réussite des projets et mandats et le bien commun de l'organisme.

8. MOYENS DE COMMUNICATION

Plusieurs moyens de communication seront utilisés pour atteindre les objectifs fixés dans ce plan de communication. Ils sont listés ci-dessous, chacun avec une description de l'outil ainsi que certains éléments à prendre en compte lors de leur élaboration. Certains de ces outils existent déjà, mais sont peu ou sous-utilisés alors que d'autres demandent un remaniement des façons de faire actuelle. D'autres outils sont nouveaux et ainsi ajoutés aux outils existants. Il est important que tout soit listé dans ce plan de communication pour nous rappeler que même les outils existants ont leur raison d'être dans l'atteinte des objectifs et la mise en place des stratégies de ce plan de communication.

NOUVELLE IDENTITÉ VISUELLE

Mise à jour/renouvellement de l'identité visuelle du COBARIC en vue du 30^e anniversaire de l'organisme. Ceci inclut la mise à jour du logo, mais également la création d'une charte graphique afin de déterminer la typographie, les couleurs, les pictogrammes, etc. L'identité comprendra également les lignes éditoriales adaptées à chacun des supports de communication utilisés. Cette nouvelle identité mènera à une mise à jour des différents outils déjà existants, dont les modèles de documents (rapports, offres de services, présentations, etc.).

Lancement prévu à l'automne 2024, pour le 30^e anniversaire de l'organisme.

PRÉSENTATION DU COBARIC ET DE SES SERVICES

Outil destiné principalement au milieu municipal

Présentation périodique du COBARIC, de sa mission et de ses services aux différents conseils des maires des 8 MRC du territoire. L'idéal est une présentation en personne, mais une présentation en visioconférence est possible. L'objectif est de créer des liens avec les maires (élus) et de leur rappeler l'existence, la mission et les services du COBARIC, donc ce que nous pouvons leur offrir. Avec la présentation sera donnée une offre de services imprimée ou numérique ou une version abrégée de la présentation que les élus pourront garder pour consultation ultérieure.

L'idéal est de pouvoir faire ce type de présentation entre août et octobre pour prendre en compte que les municipalités montent et adoptent leur budget à l'automne, ce qui permettrait ainsi d'être frais à leur esprit. Toutefois, vu le nombre élevé de MRC à couvrir, cela pourra être ajusté. Il faut prendre en compte que les maires sont des élus; il pourrait donc y avoir des changements après les élections municipales, d'où

l'importance de refaire cette présentation de façon ponctuelle; au moins 1 fois aux 4 ans. La fréquence sera déterminée afin de s'aligner avec le plan d'action de la stratégie de mobilisation à la concertation déposée le 1^{er} décembre 2023 au ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs.

APPEL TÉLÉPHONE/COURRIEL PERSONNALISÉ

Outil destiné principalement au milieu municipal

Appel téléphonique ou courriel personnalisé, adressé aux directeurs généraux, mais également aux élus. Il peut également s'adresser à différentes personnes travaillant au sein des municipalités ou des MRC, selon la nature de l'appel ou du courriel.

Cet outil sera utilisé à l'année, en continu, de deux façons. La première sera selon les opportunités, soit pour faire des suivis après une présentation au conseil des maires, après une discussion dans une rencontre, après avoir reçu une question, etc.

La deuxième sera pour développer la relation avec la clientèle, soit en cours de mandat et à la fin afin d'évaluer comment le tout se déroule, ce qui pourrait être amélioré, ce qui doit être changé en cours de route, etc.

WEBINAIRES/RENCONTRE D'INFORMATION

Outil destiné principalement au milieu municipal

Outil à développer/utiliser selon les opportunités pour répondre aux questions d'un plus grand nombre ou offrir de l'information à plusieurs municipalités en même temps, par exemple. Il s'agit ainsi de maximiser le temps de tous tout en permettant une meilleure interactivité avec le milieu.

INFOLETTRE MUNICIPALE

Outil destiné principalement au milieu municipal

Infolettre destinée uniquement au milieu municipal afin de leur communiquer des informations pertinentes à leur situation. Le contenu pourrait inclure, et de façon non exhaustive, les services, les programmes de financement, l'avancement de dossiers importants sur lequel le COBARIC peut les aider (comme le règlement sur la protection des sources d'eau potable, un règlement provincial), des exemples de dossiers/vitrines dans d'autres municipalités qui peuvent être d'intérêts pour la majorité, etc. Il serait possible d'ajouter des informations qu'elles pourraient transmettre à leurs citoyens, et ce, en plusieurs formats (JPEG pour les réseaux sociaux, Word ou PDF pour le site web ou le journal municipal, etc.). Par ailleurs, l'infolettre municipale serait un bel outil pour présenter des données thématiques et faire un lien entre les services offerts et les données détenues à l'organisme. Par exemple, faire un

portrait des puits et parler des projets ou possibilités de financement ou des communications à faire pour inciter les citoyens à faire analyser l'eau de leur puits.

On parle de 2 à 3 infolettres par année, dans un format plus succinct que l'infolettre générale du COBARIC, quelques semaines avant ou après l'infolettre générale.

VISITES TERRAIN DE PROJETS OU MANDATS VITRINES

Outil destiné principalement au milieu municipal (pourrait s'appliquer aux associations riveraines)

Il s'agit d'organiser des visites de sites/vitrines sur lesquels le COBARIC a réalisé un projet, afin de démontrer concrètement ce qui a été fait et les bénéfices qu'en a retirés le milieu et les partenaires du projet ou du mandat. Ces vitrines sont l'occasion de présenter les professionnels qui ont travaillé au projet ou au mandat, qu'ils soient du COBARIC ou non, les partenaires satisfaits du projet, les possibilités de réalisation, etc.

Les visites devront être prévues, règle générale, au printemps ou à l'été suivant la réalisation des travaux afin de pouvoir montrer les résultats. Toutefois, selon l'ampleur des travaux ou leur type, des visites terrain pourraient être organisées pendant la réalisation des travaux.

On parle d'une à deux visites terrain par année.

KIOSQUES ÉVÉNEMENTIELS

Outil destiné principalement au milieu citoyen, bien qu'il s'adresse à une variété de publics

Présentation du COBARIC, de ses services et de ses réalisations lors d'événements. Ce genre de kiosques peut prendre la forme des kiosques itinérants réalisés à l'été 2023 ou du kiosque tenu annuellement à l'exposition agricole de Saint-Isidore. D'autres événements pourraient être possibles, selon les disponibilités du personnel, le coût de la tenue d'un tel kiosque, le sujet de l'événement, etc. Il serait toutefois intéressant de diversifier le type d'événements auquel le COBARIC participe et leur emplacement pour joindre un plus grand public.

ARTICLES MUNICIPAUX

Outil destiné principalement au milieu citoyen, bien qu'il s'adresse à une variété de publics

Il peut s'agir d'articles ou de publicités, diffusées dans les journaux des municipalités, afin de faire des rappels ou de présenter de l'information aux citoyens qui peuvent être pertinents pour eux : préparation aux inondations, ressources, informations sur la pêche, activités récréotouristiques, bandes riveraines, etc. Il est important de garder à

l'esprit que ces articles sont destinés au **milieu citoyen**, et que les municipalités sont davantage considérées comme relayeur d'information pour cet outil.

Selon les sujets abordés, les articles pourront être proposés à l'ensemble des municipalités ou à celles pertinentes uniquement.

CHRONIQUES JOURNALISTIQUES/RADIOPHONIQUES

*Outil destiné principalement au **milieu citoyen**, bien qu'il s'adresse à une variété de publics*

Ces chroniques seraient le résultat d'une collaboration avec les journaux et radios de la région. Il s'agirait d'une tribune pour démontrer l'expertise du COBARIC, sa mission et ses différents services. Le professionnel qui signerait ces chroniques pourrait être différent selon le sujet abordé, et ce, en accord avec la politique des communications de l'organisme.

CAMPAGNE FACEBOOK

*Outil destiné principalement au **milieu citoyen**, bien qu'il s'adresse à une variété de publics*

Chaque campagne s'étalera sur un à trois mois sur un sujet donné d'intérêt général (bandes riveraines, qualité de l'eau, inondations, etc.), en parallèle avec les publications diffusées normalement. Les formats seront variés : images, textes, vidéos, stories, etc.

CAMPAGNE TIKTOK

*Outil destiné principalement au **milieu citoyen**, bien qu'il s'adresse à une variété de publics*

Chaque campagne s'étalera sur un à trois mois sur un sujet donné d'intérêt général (bandes riveraines, qualité de l'eau, inondations etc.), en parallèle avec les publications diffusées normalement. Les formats seront variés selon les possibilités offertes sur le réseau social.

JOURNAL INTERNE

*Outil destiné aux administrateurs et à **la permanence***

Courriel sous forme d'infolettre envoyé **au chaque mois** pour détailler au public interne (administrateurs et **permanence**) ce qui a été accompli par le COBARIC (avancement des projets, lettres d'appui envoyées, rencontres importantes, etc.). Cet outil remplace le rapport d'activités soumis par la direction générale au conseil d'administration.

Les employés aux communications prendront des notes aux rencontres de **la permanence** afin de collecter l'information nécessaire pour ce journal interne.

FICHES DE PROJET

Outil destiné aux administrateurs et à **la permanence**

Fiches résumées simplifiées de chacun des projets réalisés par le COBARIC afin d'informer les administrateurs du travail accompli, mais également de faciliter l'échange d'informations avec leur propre réseau. Ce moyen a été suggéré et soumis aux administrateurs en septembre 2023. C'est une autre version de la page web des projets.

La fiche sera créée lorsque le projet est accepté et que l'entente est signée. Elle sera mise à jour à la fin du projet ou 1 fois par an pour un projet s'étendant sur plus d'une année, puis disponible principalement sur l'extranet pour les administrateurs et à un endroit déterminé dans le réseau pour consultation interne uniquement.

Il n'est pas exclu que des fiches similaires soient produites pour présenter des mandats d'intérêt, si un besoin du public interne est exprimé.

TABLEAU DE BORD

Outil destiné aux administrateurs et à **la permanence**

Cet outil consiste à colliger les différents plans d'action de l'organisme pour avoir une vue d'ensemble de ce qu'il y a à faire et de l'endroit où on en est rendu dans leur réalisation. L'objectif est qu'il soit facilement consultable et compréhensible. Cet outil pourra être ajouté à d'autres outils, comme le journal interne pour faciliter le suivi d'avancement des actions, par exemple.

RÉSUMÉ DES OUTILS

Outil destiné aux administrateurs et à **la permanence**

Considérant les différents documents importants dans les activités du COBARIC, un résumé de chacun de ceux possédant un plan d'actions sera résumé en bref pour offrir une vue d'ensemble du document (Plan directeur de l'eau, plan de communication, stratégie de mobilisation à la concertation, etc.). Outil pour consultation interne uniquement, en accompagnement des plans d'action abrégés.

COMPTE-RENDU DES RENCONTRES D'ÉQUIPE

Outil destiné principalement à **la permanence**

Chaque rencontre fera l'objet d'un compte-rendu après prise de notes systématique, permettant ainsi de rédiger le journal interne (outil de communication pour les administrateurs et **la permanence**), mais également avoir une trace, entre autres, des différents avancements de dossiers et des tâches confiées à chacun lors de ces

rencontres. Ces compte-rendu en format numérique seront classés dans le réseau afin d'être facilement accessible.

SITE WEB

Outil destiné aux milieux municipal et citoyen

Bien que le site web actuel du COBARIC ne soit pas l'outil principal pour joindre les différents publics, il importe de continuer à le mettre à jour et à l'améliorer, entre autres par de meilleures pratiques en SEO (*Search Engine Optimization*, pour les critères permettant de se retrouver dans les meilleurs résultats de recherche Google). Parmi les mises à jour essentielles du site web, il y a principalement des articles d'intérêts dans la section Nouvelles, les pages des projets, le dépôt des documents comme les infolettres, le rapport annuel, etc. D'autres améliorations pourraient être apportées au fil du temps, mais elles feront l'objet d'un autre plan en soi vu l'importance et l'ampleur d'un tel projet.

9. CALENDRIER DE RÉALISATION

Le calendrier de réalisation complet est disponible en version Excel. Toutefois, en voici un aperçu des grandes lignes du calendrier pour la première année. Considérant qu'il y aura évaluation des résultats en cours de route afin de s'ajuster, ce calendrier pourrait être amené à évoluer. Le calendrier sera ajusté annuellement et ajouté au plan de communication chaque automne.

Tableau 1. Calendrier de réalisation pour l'année civile 2024

MOYEN/OUTIL DE COMMUNICATION	JANV.	FÉV.	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL.	AOÛT	SEPT.	OCT.	NOV.	DÉC.
SEMAINES	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3
Plan de communication	[Barre bleue]											
Identité visuelle	[Barre orange]											
<i>Évaluation</i>				X				X		X		
Fiches de projets	[Barre verte] EN CONTINU											
<i>Évaluation</i>							X					X
Plans d'actions abrégés			[Barre violette]									
<i>Évaluation</i>					X	X			X			X
Résumé des outils			[Barre violette]									
<i>Évaluation</i>					X	X		X		X		X
Compte-rendu des rencontres d'équipe	[Barre bleue] EN CONTINU											
<i>Évaluation</i>					X		X		X		X	
Visites terrain de vitrines									[Barre jaune] PLANIF. POUR 2025			
Infolettre COBARIC municipale			[Barre verte]						[Barre verte]			[Barre verte]
<i>Évaluation</i>						X				X		
Campagnes Facebook et Tiktok (3)		[Barre orange]										
<i>Évaluation</i>			X1		X1	X2	X1	X2	X2	X3	X3	X3
Campagne 1		[Barre orange]										
Campagne 2					[Barre orange]							

MOYEN/OUTIL DE COMMUNICATION	JANV.	FÉV.	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL.	AOÛT	SEPT.	OCT.	NOV.	DÉC.
Campagne 3												
Kiosques événementiels												
<i>Évaluation</i>												
Articles municipaux	<i>à voir selon les opportunités et l'ouverture et les besoins des municipalités</i>											
Chroniques journalistiques/radiophoniques	<i>à voir selon les opportunités et l'ouverture des médias</i>											
Journal interne												
<i>Évaluation</i>												
Présentation du COBARIC et de ses services	<i>à arrimer avec le plan d'action de la stratégie de mobilisation à la concertation</i>											
Webinaires/rencontres d'information	<i>à voir selon les besoins et les opportunités</i>											
Appel téléphonique/courriel personnalisé	<i>à voir selon les suivis nécessaires auprès des partenaires, dont ceux du milieu municipal</i>											

10. SUIVI ET ÉVALUATION DES OUTILS

Plusieurs outils seront mis en place au cours de la mise en œuvre du présent plan de communication afin de faire le suivi des objectifs et d'évaluer les stratégies et les outils de communication mis en place. Ce suivi sera effectué à différents moments afin de pouvoir rectifier les stratégies et d'adapter les outils en cours de route.

Parmi les outils permettant le suivi et l'évaluation des outils, il y a :

- ▶ Statistiques
- ▶ Sondages qualitatifs et quantitatifs

Les données récoltées seront ainsi de plusieurs natures. Sans s'y limiter, voici des exemples de données qui seront collectées :

- ▶ Nombre d'appels / courriels reçus du milieu municipal
- ▶ Ouverture des infolettres destinées au milieu municipal
- ▶ Sondage d'évaluation annuel au milieu municipal
- ▶ Nombre de mandats/projets en milieu municipal
- ▶ Nombre d'appels / courriels reçus du grand public
- ▶ Taux d'appréciation des outils destinés au public interne
- ▶ Commentaires sur les outils développées pour le public interne

ANNEXE 1. ANALYSE FFOM

Tableau 2. Forces et faiblesses, éléments internes au COBARIC

FACTEUR	FORCES	FAIBLESSES
Services	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une grande variété des services ▶ Offre de services <i>uniformisée</i> créées et connue des employés 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Disponibilité limitée des ressources humaines pour réaliser des contrats ▶ Promotion inexistante de cette offre de services
Projets	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Crédibilité de l'organisme acquise grâce aux projets réalisés ▶ Réseau de contacts bien développés qui permet la mise en œuvre de notre PDE 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Disponibilité limitée des ressources humaines pour réaliser les projets ou préparer les demandes de financement du COBARIC et de ses partenaires (Pour les mandats, le temps de monter la demande d'une subvention ou autre est inclus dans le mandat.)
Communication	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Outils de communication développés, utilisés ▶ Système de téléphonie efficient ▶ Professionnelles dédiées uniquement aux communications ▶ Modèles de documents (pour une image uniforme) ▶ Avoir un Comité Communications (remis en place depuis 2022) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Outils de communication à mettre à jour ▶ Plan de communication non terminé, en cours de rédaction ▶ Politique de communication peu ou pas connue à l'interne (incluant les administrateurs) ▶ Absence d'une ligne éditoriale et d'un guide des normes graphiques ▶ Stratégies inexistantes pour communiquer les messages ▶ Visibilité accrue dans les médias par rapport aux projets (mais pas nécessairement de visibilité pour l'organisme)

FACTEUR	FORCES	FAIBLESSES
		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Réactif à l'actualité, avec des délais parfois importants, et non proactif.. ▶ Absence de veille médiatique efficace ▶ Problème de méthodologie et de communication à l'interne ▶ Manque de communication/suivi avec les acteurs du territoire
Représentation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Expérience et compétences diversifiées de notre CA / notre président et DG ▶ Représentation de l'organisme sur plusieurs tables et conseils régionaux en Chaudière-Appalaches : CRECA, CLEEECA, OBV-CA etc. ▶ Représentation au TGIRT Estrie/Chaudière-Appalaches 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Absence de politique de représentation pour dicter les lignes directrices : message à véhiculer, par qui, où, comment, retour à faire au CA, etc.
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Professionnalisme des employés ▶ Politique des ressources humaines, avec cadre salarial ▶ Système d'évaluation biannuelle pour les employés ▶ Possibilité d'établir un plan de formation selon les besoins des employés et de l'organisme ▶ Protocole d'accueil pour les nouveaux employés ▶ Mesure de conciliations travail/vie personnelle : gestion de l'horaire, télétravail 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Équipe plus grande (ce qui amène des défis et des demandes de temps plus grandes au niveau de la gestion)
Direction	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bonnes relations avec l'équipe ▶ Possède une vision de l'organisation (à long terme) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pas de cadre de gestion, à l'exception du contrat de travail (spécifique à la direction)

FACTEUR	FORCES	FAIBLESSES
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Personne transparente/honnête ▶ Fait preuve de leadership ▶ Est organisée (malgré ses dix millions de listes) 	
Administration	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Présence d'une ressource compétente et flexible (comptabilité) (2 jours/semaine) ▶ Gestion par projet et mandat (plus facile et optimal pour la reddition de comptes) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Structure légale administrative (peu d'information disponible pour le volet légal) ▶ Règlements généraux (vérifier leur conformité) (révision nécessaire?)
<p>Membership</p> <p><i>Membres sur invitation seulement</i></p> <p><i>Tout le monde peut s'inscrire pour être membre, mais cela ne veut pas dire qu'il sera accepté comme membre par le CA (processus d'approbation par le CA pour chaque nouvelle personne demandant à être membre)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Représentativité diversifiée parmi les membres, ainsi que dans le conseil d'administration ▶ Mise à jour annuelle des coordonnées des membres ▶ Cotisation annuelle pour les municipalités (pas pour les associations vu leurs ressources limitées) ▶ Bonnes connaissances et implication des membres du COBARIC 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de membres présentement limités (possibilité de l'augmenter malgré tout) Pas de Politique de membership ▶ Volet communication déficient pour faire connaître aux membres leurs avantages, etc. / pas de plateforme pour les membres ▶ Banque de bénévoles inexistantes (CONSTAT)
Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Participation de plusieurs membres depuis de nombreuses années ▶ Peu ou pas de siège vacant ▶ Équilibre de la représentativité sectorielle et territoriale 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pas de code de déontologie (reste à être révisé et envoyé aux membres dans le Cartable de l'administrateur) ▶ Taux d'implication faible dans les projets de l'organisme (de moins en moins vrai...)

FACTEUR	FORCES	FAIBLESSES
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Communication favorable (bonnes discussions, respect, honnêteté, etc.) ▶ Bon taux de participation (quand ils indiquent qu'ils feront un suivi, ils le font!) / dans les comités ▶ CA assumé quant aux décisions et recommandations prises par le comité exécutif 	
Comité exécutif	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Économie de temps au décisionnel pour des dossiers spécifiques ▶ Rencontre au besoin seulement (contrairement au CA qui est obligatoire) 	
Gestion documentaire	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Importante documentation accumulée avec le temps (papier et numérique) (accès beaucoup d'information) ▶ Espace d'entreposage numérique suffisant selon nos besoins ▶ Espace numérique sécurisé (Nuutok) ▶ Gestion du réseau informatique 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Absence de méthodologie de classement efficace : papier et électronique (plan de classification et d'archivage inexistant) (en cours) (CONSTAT)
Système d'information géographique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ SIG interne fonctionnel ▶ AGIRE (avec le ROBVQ) ▶ Géofluences (formulaires standardisés pour tous les OBV) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mise à jour du SIG internet (carte interactive) faire sa mise à jour... ▶ Actions du PDE non géoréférencées

Tableau 3. Opportunités et menaces, éléments externes au COBARIC

SUJET	OPPORTUNITÉS	MENACES
Financement statutaire	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Convention de 3 ans avec le gouvernement du Québec (jusqu'en 2021) ▶ La remise de livrables A1 pour prouver notre efficacité et notre pertinence 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Montant du financement ▶ Dépendance envers le contexte politique et organisationnel du gouvernement ▶ Contexte économique
Programmes de subvention	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Variété des programmes ▶ Bon taux d'acceptation des projets déposés auprès d'organismes subventionnaires ▶ Contribution et appui des partenaires : ministères et autres ▶ Financement levier (on peut utiliser du financement comme levier pour aller chercher d'autres montants) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Instabilité de la disponibilité du financement d'une année à l'autre en fonction des programmes : entrave la planification à long terme ▶ Conditions d'admissibilité et contraintes financières ▶ Contexte économique ▶ Sous-financement chronique ▶ Contributions financières externes nécessaires
Politiques gouvernementales	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Élections ▶ ROBVQ ▶ Contexte environnemental (changements climatiques, inondations, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Élections ▶ Non application concrète des politiques ▶ Capacité d'influence limitée
Politiques régionales	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contact avec le milieu politique de la Chaudière-Appalaches ▶ Contact (par nécessité) avec la région de l'Estrie (moins vrai maintenant... si on les interpelle, ils vont nous donner du temps) 	
Législation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Législation sur la GIEBV en place : <i>Loi affirmant le caractère collectif des ressources en eau et visant à renforcer leur protection</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pas de reconnaissance légale des PDE ▶ Pas de mandat précis pour les OBV / manque de pouvoirs exécutifs

SUJET	OPPORTUNITÉS	MENACES
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reconnaissance légale des OBV 	
Contexte économique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Marketing environnemental 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Disponibilité des sources de financement ▶ Manque généralisé de main-d'œuvre et de matériel ▶ Concurrence des autres entreprises (parce qu'on est un OBNL avec moins de moyens) ▶ Augmentation des coûts (inflation, loyer, main-d'œuvre, intrants, etc.)
Crédibilité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Notoriété accrue de la GIEBV ▶ Notoriété accrue du COBARIC 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacité d'agir ▶ Financement ▶ Visibilité du COBARIC (limitée... on a atteint un plateau puisque notre visibilité est souvent limitée à celle des projets) ▶
Conviction des acteurs face à l'approche du bassin versant	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La logique de l'approche par bassin versant est comprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Difficulté à démontrer l'impact concret de l'approche par bassin versant : exemples de réussite
Sentiment d'appartenance	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sensibilité accrue de la population à l'environnement ▶ Bonne compréhension du concept de bassin versant 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Incompréhension des mandats des OBV et de la nature de ces organismes ▶ Passage difficile de la théorie à la pratique pour la GIEBV ▶ Sentiment d'appartenance faible pour la rivière Chaudière (vue comme une menace)
Partenariat	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre d'organismes, d'entreprises et d'individus concernés ▶ Contribution et appui des partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Connaissance du COBARIC et de la GIEBV (particulièrement grand public) ▶ Établissement et entretien des contacts pas toujours facile (puisque le contact est

SUJET	OPPORTUNITÉS	MENACES
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Relation exceptionnelle entre le COBARIC et le CRECA/partenaires environnementaux (entre autres OBV-CA) ▶ Établissement des contacts facile ▶ Poursuite/ouverture à la collaboration avec d'autres organismes, universités, etc. 	<p>souvent lié à un seul individu dans l'organisme partenaire)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Taux d'implication ▶ Manque de proactivité des partenaires (ils sont ouverts aux projets, mais ils ne les proposent pas... Nous devons aller au-devant d'eux) ▶ Manque de support technique des ministères et autres ▶ Les priorités des entreprises ne sont pas les mêmes que celle de l'organisme
Accès aux données et à l'information	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre d'études réalisées sur la rivière Chaudière ▶ Beaucoup de données colligées ▶ Coût d'acquisition des données plus abordables aujourd'hui (pour des données préexistantes) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mécanisme de transfert de l'information vers le COBARIC (difficulté d'obtentions de l'information (entre autres gouvernement) ▶ Coût élevé d'acquisition de connaissances et de leur suivi (pour des données qui n'existent pas encore)

ANNEXE 2. TERRITOIRE DU COBARIC

BASSIN VERSANT DE LA RIVIÈRE CHAUDIÈRE

